

Т.П.ГАЛКИНА

**СОЦИОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ:
от группы к команде**

Рекомендовано Советом
Учебно-методического объединения
вузов России по образованию
в области менеджмента
в качестве учебного пособия
по специальности «Менеджмент»



МОСКВА

«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА» 2003

УДК 316.354:351/354(075.8)
ББК60.54я73
Г16

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

кафедра социальных проблем и психологии
Академии народного хозяйства при Правительстве РФ;
А.И. Пригожий, профессор, д-р экон. наук;
В.И. Сперанский,
д-р фил. наук, профессор, директор Научно-методического центра социального
партнерства и профсоюзного движения Академии труда и социальных отношений

Галкина Т. П.
Г16 Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. - М.: Финансы и
статистика, 2003. - 224 с.: ил.

ISBN 5-279-02109-1

Автор книги - кандидат социологических наук. С 1992 г. занимается проблемами управления персоналом. Проходила стажировку в США и других ведущих странах. Рассматриваются понятие и виды групп, методы формирования эффективных групп и команд, в том числе управленческих команд; организационное развитие и организационная культура, Файро-метод. Книга имеет практикум.

Для студентов, специализирующихся в области менеджмента, экономики и социологии труда, руководителей и специалистов кадровых служб.

Г 0302000000-231 92-2002
010(01)-2003

УДК 316.354:351/354(075.8)
ББК 60.54я73

ISBN 5-279-02109-1

© Т.П. Галкина, 2001

ГЛАВА 1

ВВЕДЕНИЕ В СОЦИОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Развитие наук «социология» и «управление» как база возникновения социологии управления

1.2. Развитие управленческих концепций и значение социального фактора в управлении

1.3. Понятие социологии управления

1.4. Содержательная структура социологии управления

1.1. РАЗВИТИЕ НАУК «СОЦИОЛОГИЯ» И «УПРАВЛЕНИЕ» КАК БАЗА ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Социология управления - пограничная наука. Она появилась на стыке двух самостоятельных наук: социологии и управления. Как же развивались дисциплины, лежащие в основе социологии управления?

Социология как научная дисциплина возникла в середине XIX в. во Франции, где в течение долгих лет происходили социальные и политические волнения, революции и контрреволюции как ответ на потребности общественного развития. Впервые понятие «социология» введено в научный оборот французским ученым О. Конгом.

Социология (от фр. *sociologie*, лат. *societas* и греч. *Logos*) -это наука об обществе, обществоведение. Первоначально термин «общество» обозначал нечто вроде того, что сегодня мы называем «компанией», т. е. общество рассматривалось как некоторое количество людей, встречающихся и обменивающихся мыслями по определенному кругу интересующих их тем. Это первоначальное значение еще сохраняется в английском *society*, немецком *gesellschaft* и французском *societe*. В русском языке термин «общество» также может быть использован в этом смысле: «высшее общество», «попасть в дурное общество».

С течением времени понятие «общество» несколько изменило свое содержание, и связано это было с тем, что в XVIII в. в странах Западной Европы началось отделение королевской власти, или государства, от гражданского общества. В ответ на потребности формирования гражданского общества и возникает социология как наука, изучающая общество, социальные отношения, социальные общности и их деятельность. Открытие первых социологов заключалось в том, что они выяснили, что не только люди управляют экономическими и политическими отношениями, но что в этом участвуют также и незримые социальные связи. Эти связи — социальные отношения между людьми.

Задача новой науки состояла в том, чтобы максимально объективно проанализировать и исследовать их с целью выявления законов, управляющих обществом. А поскольку общество состоит из различных групп и личностей, то социология изучает общество в различных формах его проявления: от общих законов функционирования и развития до поведения малых групп и отдельных личностей.

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце XIX — начале XX в. К этому же времени относятся и первые работы ученых и практиков, попытавшихся обобщить накопленный в области управления опыт и сформировать основы научного управления. Основателем школы научного управления считается Ф.Тейлор.

Английское слово «менеджмент», т. е. управление, возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения этой страны. Оно обозначало умение (рачительно) вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда, а также с оружием, объезжать лошадей и управлять ими. Глагол to manage — управлять и сейчас относится к процессу, с помощью которого достигаются цели. Однако с изменением рода занятий населения, появлением множества профессий и видов труда возникла потребность в деятельности, увязывающей в едином производственном процессе различных исполнителей, организации, социальные группы. Содержание понятия «менеджмент» трансформировалось и отразило в себе различные аспекты управленческой деятельности и может относиться к области человеческого знания, к личностям, осуществляющим управление, к процессу достижения цели.

Довольно часто возникает вопрос: можно ли считать английское понятие «менеджмент» и русское «управление» синонимами? Это одно и то же или нет? Выделяются два подхода в решении этого вопроса:

- эти термины имеют сходство, но существенно отличаются по содержанию. Поскольку менеджмент как наука возник в США, то американцы, говоря о менеджменте, почти всегда имеют в виду некоторую действующую организацию и наличие фигуры менеджера в ней как субъекта управления. Говоря о более общей, обезличенной, государственной системе управления, они используют термин «administration» — администрирование.

Русский термин «управление» по своему содержанию более широк и может включать как понятие «менеджмент», так и понятие «администрирование»;

- менеджмент и управление рассматриваются практически с одних и тех же позиций, поэтому термины «менеджмент» и «управление» можно использовать как тождественные.

В чем же суть менеджмента?

В литературе можно найти значительное количество определений этого термина:

- Менеджмент—это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

- Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

- Менеджмент — это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы, и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью.

- Менеджмент — это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей.

- Управление - это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ. Особенности этого вида деятельности являются предвидение, самоорганизация, контроль по плану действий, осознание потребностей.

- Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

- Управление — это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов.

- Управлять — делать что-либо руками других людей. Все это многообразие определений связано с тем, что управление означает разные вещи для разных людей в разное время.

В управленческой литературе выделяют несколько подходов к определению сущности управления:

- функция, вид деятельности по руководству людьми;
- наука, область человеческого знания, помогающего осуществлять этот вид деятельности;

- процесс; четыре основных действия, или функции, составляют процесс управления: планирование, организация, мотивация (руководство исполнением), контролирование;

- как собирательное от менеджеров — определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Люди, управляющие организацией;

- орган или аппарат управления;

- искусство (практика) выполнения работы.

Несмотря на обилие определений и подходов, главное, на чем сходится большинство исследователей, это то, что основная задача управления - руководство людьми, координация их деятельности для достижения цели. Путем направления деятельности индивидов в конструктивное русло управляющий помогает людям достигать своих целей.

Таким образом, менеджмент трактуется очень широко, поэтому любое его определение будет неполным. Простое действие, если оно приобретает два основополагающих свойства - наличие цели и совместных действий, требует управления. В самом широком смысле слова управление может быть определено

как деятельность групп людей, соединяющих свои усилия для достижения общих целей.

Во всем мире происходят значительные изменения в экономической, политической, социальной и технологической сферах. На фоне этих перемен одной из ведущих тенденций в менеджменте является усиление социальной направленности менеджмента, его ориентация на человека. Ученые и практики обращают все большее внимание на такие важные аспекты организационной жизни как философия предприятия и организационная культура, проблемы социальной ответственности и этики бизнеса, применение различных форм привлечения членов организации к разработке и принятию решений, вопросы использования власти и влияния, проблемы ответственности исполнителей и делегирования полномочий.

Важно понять взаимодействие менеджмента с другими науками, используемыми для осуществления процессов управления, такими как экономика, информатика, социология, психология (рис. 1.1). Управление не может осуществляться вне экономики. Однако часто менеджмент настолько связывают с экономикой, что иногда даже отождествляют эти понятия. Конечно, экономический подход к менеджменту имеет право на существование, но он явно недостаточен. Для сегодняшней экономики характерен бессубъектный подход к управлению безличностными элементами внутренней среды организации. Несмотря на декларирование важности «человеческого фактора», в центре внимания экономистов находятся цены, экономические нормативы, экономические показатели и т. д.



Рис. 1.1. Структура сферы менеджмента

Источник. Поляков В. Г. Формула успеха в бизнесе: Практическое руководство для российского менеджера. — Новосибирск: Экор, 1993. — С. 127.

Есть две науки, объектом внимания которых является именно человек - это социология и психология. В социологии акцент делается на целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности. Психология сосредотачивает внимание на особенностях поведения человека. Информатика обеспечивает информационную базу принятия управленческих решений.

Социология управления тесно связана с психологией управления и другими социальными науками, так как направленность социологии на изучение закономерностей социальных изменений организации пересекается с областями исследования этих дисциплин.

Таким образом, на стыке менеджмента и социологии возникает новая отрасль человеческих знаний - социология управления, которая была вызвана естественным развитием общества и философии управленческих концепций.

1.2. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ И ЗНАЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ФАКТОРА В УПРАВЛЕНИИ

Период времени от преиндустриального до постиндустриального общества может быть разделен на четыре доминирующие управленческих системы: управление путем участия в деятельности; управление посредством директив; управление по результатам; управление по методу.

Управление путем участия в деятельности. Эта управленческая концепция характеризовалась системой производства, базировавшейся на трудовых гильдиях. Каждый мастер был учителем и моделью, с которого брали пример подмастерья, и в высокой степени контролировал учеников. Производство было основано на индивидуальном дизайне и ручной работе. Завершенные изделия представляли собой пример мастерства, имели очень высокое качество и долговечность. Способность ремесленника производить высококачественные вещи и услуги обычно вознаграждалась как деньгами, так и всеобщим признанием.

Деятельность гильдий была организована на следующих принципах:

1. Для вступления в гильдию необходимо было обладать особыми навыками и умениями.
2. Высокий контроль гильдии за уровнем обучения ее мастеров.
3. Необходимость длительного периода ученичества.

Производственные системы включали небольшие группы людей, которые сотрудничали, чтобы производить высококачественные товары. Эти группы обладали высокой степенью контроля за качеством, количеством, ценами и процессом работ.

Управление посредством директив. К началу XX в. произошла замена ручной работы на механизированный труд. Возникли крупные фабрики, создавшие потребность в развитии эффективных методов управления большими организационными системами и потребность в эффективных методах, способствующих росту производительности труда.

Немецкий социолог М. Вебер разработал бюрократическую концепцию организационной структуры и предложил следующие принципы:

1. Иерархическая система построения организации. Иерархия приказа основана на легальной власти, предписанной позиции личности в системе соподчинения. Каждый нижестоящий служащий подчиняется вышестоящему и отвечает не только за свои действия, но и за всех подчиненных ему лиц.

2. Специализация и разделение труда по функциям. 3. Четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов.

4. Система продвижения и пребывания в должности основывается на умениях и опыте и измеряется стандартами.

5. Система коммуникаций как в организации, так и вне ее характеризуется ориентацией на написанные правила.

Эти принципы, демонстрирующие негибкий механистический подход к организационному отношению, были эффективным инструментом организации труда и управления в тот период времени. При этом не ожидалось, что работа будет приятной, она должна была быть продуктивной.

Другим представителем этого направления был Ф. Тейлор, названный «отцом научного управления». Он разработал эффективную методику увеличения производительности труда и создал систему наилучшей подготовки рабочих, обеспечивающую возможность выполнить любую поставленную перед ними задачу.

Развитие принципов бюрократической системы М. Вебера и теории научного менеджмента явилось большим вкладом в управление. Ключевым моментом этого подхода к управлению стал контроль. Рабочий рассматривался как продолжение машины и не учитывался отдельно от процесса производства. Путем разбивки производства на простейшие компоненты и детализации каждой задачи работа становилась высокостандартизированной. Рабочие жестко контролировались и часто могли быть уволенным и без возможности восстановления. Управлению требовалось эффективное производство, никого не интересовало благосостояние и самочувствие рабочих, хотя выплачивались заработная плата и премии.

Для директивного менеджмента было характерно среднее качество продукции и доступные цены на нее. Работники были отчуждены от процесса производства и от своих работодателей, а также от управления. Ф. Тейлор, например, считал, что только инженеры и специалисты могут планировать и контролировать работу.

Управление по результатам. К середине 30-х годов XX в. классический подход к управлению стал рассматриваться как дегуманизированный и механистический. Убеждение, что рабочие изначально ленивы, мотивированы только своими личными интересами и должны быть «выстроены» для выполнения работы, было изменено Э. Мейо и другими учеными этого периода.

В 1924 г. Э. Мейо (австралиец, большую часть жизни работал в Гарвардском университете) изучал взаимосвязи между физическими условиями труда (освещенностью, температурой и т. п.) и продолжительностью и производительностью труда. Он обнаружил, что рабочие экспериментальной группы, мнения которых были оценены, стали работать лучше. Мейо заключил, что человеческий фактор имеет очень большое влияние на производительность. Его исследования дали начало развитию поведенческих наук, направленных на изучение процесса повышения производительности труда и организационной эффективности путем акцента на человеческом аспекте организации.

Другой ученый, американский психолог А. Маслоу, в 1943 г. создал модель, описывающую взаимосвязь между мотивацией человека и его деятельностью. Модель А. Маслоу включала пять уровней потребностей:

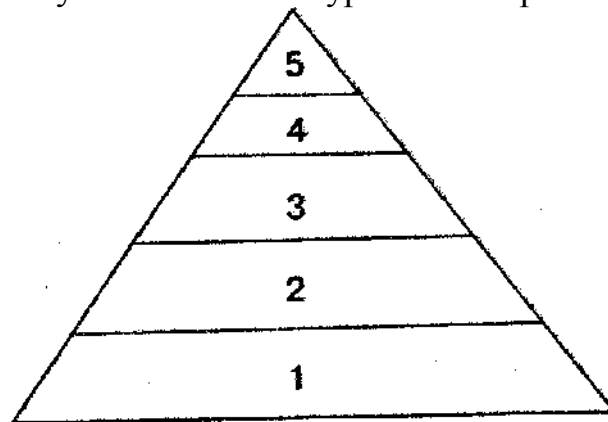


Рис. 1.2. Иерархия потребностей А.Маслоу

1. Физиологические потребности в пище, воде, убежище, одежде, сексе.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем. Это потребности в защите от физических и психологических опасностей.

3. Социальные потребности — потребности принадлежности, социального взаимодействия, привязанности, поддержки.

4. Потребности в уважении — потребность в самоуважении, потребность в личных достижениях, компетентности, уважении и признании со стороны окружающих.

5. Потребность самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Д. МакГрегор, социальный психолог, с 1954 г. профессор менеджмента Массачусетского технологического института, предположил, что представления менеджера о человеческой мотивации влияют на его стиль управления, и назвал противоположные стили как теорию «Х» и теорию «У».

Последователи теории «Х» считают, что большинство людей пассивны и работают так мало, насколько это возможно; люди не любят ответственности и предпочитают быть ведомыми; люди самоориентированы и поэтому индифферентны к потребностям организации и по природе сопротивляются изменениям.

Последователи теории «У» считают, что люди по своей природе активны; они желают ответственности; могут сами строить планы и осуществлять самоконтроль.

Д. МакГрегор считал, что менеджеры, работающие согласно теории «Х», склонны награждать, наказывать и контролировать своих подчиненных, а менеджеры, работающие согласно теории «У», организуют работу так, что работники достигают своих личных целей путем достижения целей организации.

На философию управления этого времени оказал значительное влияние К. Левин, германо-американский психолог, социолог, сконцентрировавший внимание на организационной структуре и системной теории. Он разработал концепцию и теорию запланированных изменений, особое внимание обращая на процесс социальных изменений. К. Левин соединил научный менеджмент и демократические ценности и известен как «отец групповой динамики».

Концепция управления посредством результатов используется и в наши дни. Она основывается на производственных системах высокой автоматизации, при этом качество продукции не является главным приоритетом. Контроль качества осуществляется инспекторами, которые выбраковывают дефектные товары в конце производственной линии. Часто на практике было достаточно трудно осуществить принципы управления результатами вследствие разделения и конкурентных взаимоотношений между управленческим аппаратом и работниками. Это, в свою очередь, отражалось на качестве продукции и производительности труда.

Управление посредством методов. К середине XX в. научно обоснованные принципы менеджмента акцентировали внимание на гуманизации рабочей среды и были реализованы в концепции *социотехнических систем*.

Социотехнические системы основаны на понимании работниками социальных и экономических аспектов их работы. Работники вовлекаются в процесс развития их навыков с целью улучшения результатов. Именно *система*, а не индивидуальные задачи, становится объектом изучения. Теория управления стала фокусироваться на рабочих фуппах и на чувстве ответственности членов группы.

Э. Трист, социальный психолог, свыше 20 лет работал в Тэвис-токском институте человеческих отношений в Лондоне, ввел понятие «Социотехнические системы» и отмечал, что взаимодействие людей (социальная система) с инструментами (техническая система) исходит *из выбора, а не из шанса*. Целью теории социотехнических систем было совместить социальную и техническую системы для достижения более высокого уровня качества, количества и

удовлетворения работников. Изучение введения автоматизированных технологий в промышленности (электроника, текстильное производство и т. д.) показало, что наилучшие результаты были достигнуты в случае командно-ориентированного подхода. Было выявлено, что рабочие группы, имеющие возможность принимать решения, являются более эффективными и способны адаптироваться в меняющихся рабочих условиях.

Э. Деминг предложил научную методологию статистического процессного контроля. Его подход основывался на объективной, научной информации и использовании методов статистики и логики. Исходя из принципов гуманистического управления и соци-отехнических систем, Э. Деминг полагал, что все работники мотивированы возможностью работать с гордостью. Поэтому они должны быть вовлечены в процесс разработки, производства и контроля систем и методов. Это возможно при соблюдении следующих принципов в организации:

1. Разработка и формулирование целей, необходимых для совершенствования продукта и качества сервиса.
2. Использование философии «лидерство для изменения».
3. Ликвидация зависимости от конечных проверок качества на линии. Вместо этого - улучшение процесса производства.
4. Прекращение практики вознаграждения бизнеса на основе издержек. Приобретение сырья и материалов только у поставщиков с признанным качеством продукции.
5. Улучшение процесса планирования, производства и обслуживания. Качество должно быть заложено на стадии проектирования продукта. Применение статистических методов для выявления слабых мест.
6. Современный подход к обучению на рабочем месте. Институт производственного тренинга. Главная роль менеджера - учитель, тренер.
7. Применение современных методов руководства. Менеджер должен вести за собой.
8. Вытеснение страха.
9. Разрушение барьеров между сотрудниками и подразделениями. Совместная работа может критиковаться.
10. Исключение многочисленных целей. Ответственность за улучшение системы лежит на управлении.
11. Пересмотр стандартов для повышения качества:
12. Устранение барьеров, которые понижают самосознание людей.
13. Введение программы обучения новым навыкам.
14. Вовлечение каждого сотрудника компании в работу по достижению задуманных трансформаций (изменений).

Следуя четырнадцати принципам Э. Деминга, организации смогут реализовать принцип управления по методу, который является наиболее

эффективным управленческим подходом нашего времени.

Сравнительная характеристика четырех управленческих систем приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика четырех управленческих систем

Система менеджмента	Метод производства	Ведущий метод управления	Структура труда	Индивидуальное вознаграждение	Качество работы
Управление путем участия деятельности (XVII-I-XIX вв.)	Индивидуальное изготовление	Моделирование	Тесная взаимосвязь мастера учеников, продолжительный период ученичества	Социальное и психологическое удовлетворение	Высокое качество; отсутствие стандартизации; индивидуальная проверка
Управление посредством директив (начало XX в.)	Массовое производство	Контроль	Распространение машин	Социальная и психологическая неудовлетворенность	Качество продукции среднее; стандартизация; проверка контролерами
Управление по результатам (середина XX в.)	Автоматизация; планирование износа оборудования	Постановка целей	Высокое разделение труда; создание трудовых союзов; стрессовые условия работы	Премии за высокие мыслительные качества; минимизация физического труда	Качество продукции среднее; стандартизация; проверка контроля качества
Управление по методу (конец XX в.)	Информация; высокие технологии	Сотрудничество	Партнерство	Социально-психологический баланс	Высокое качество; статистический контроль качества; проверка рабочей группой

1.3. ПОНЯТИЕ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Социология управления - это раздел социологии, изучающий социологические аспекты управленческой деятельности. В Российской социологической энциклопедии социология управления определяется как отрасль социологического знания, изучающая *систему и процессы управления* в условиях

складывающихся в обществе социальных *отношений*.

Толковый словарь по управлению дает такое определение: социология управления - раздел социологии, изучающий *закономерности* и проблемы *функционирования социальных отношений в процессе управления*.

Э.М.Коротков трактует эту науку как *формирование групп* в системе управления по социологическим признакам, *изменение социальной структуры* в процессах развития управления, ее характеристики и практический эффект.

По мнению М.В.Удальцовой. наука, изучающая социальные отношения и устанавливающая основные критерии эффективности их функционирования с точки зрения всех субъектов социальных отношений, называется социологией и психологией управления и организаций.

В этих определениях подчеркиваются два основных аспекта: во-первых, изучение социальных отношений; во-вторых, исследование процесса формирования и изменения групп (социальных общностей).

Такое двойное отношение авторов к определению предмета связан с одной стороны, с проходившими в 60-70-е годы дискуссиями о предмете социологии. в результате которых возникло определение социологии как науки, изучающей социальные отношения.

С другой стороны, по мнению многих ученых (В.Харчева, В А Ядова и др.) специфика социологии как целостной системы научного знания состоит в том, что она изучает закономерности образования, функционирования и развития социальных общностей. Ключевой, основополагающей категорией является категория «социальная общность» как взаимосвязь человеческих индивидов, которая обусловлена общностью их интересов благодаря сходству условий бытия и деятельности людей, составляющих данную общность, их материальной, производственной и иной деятельности, близости их взглядов, верований, их субъективных представлений о целях и средствах деятельности.

Выделение понятия «социальная общность» в качестве основной категории социологии позволяет учесть субъектно-деятельностную компоненту социального, т. е. 1) социальное действие; 2), последовательность действий - социальный процесс; 3) формы социальной организации: культуру (системы ценностей, норм, образцов поведения и взаимосвязей в социальных общностях); социальные институты; социальную структуру (как упорядоченную систему общественного разделения труда и связанную с этим систему отношений собственности, власти и управления, прав и обязанностей); структуру социальных функций и ролевых предписаний; 4) субъективные конструкции социальной реальности, которые отдельные индивиды выстраивают только благодаря взаимодействию с другими прямо или опосредованно.

Основополагающая проблема социологии управления может быть рассмотрена с точек зрения различных методологических традиций, толкующих, как следует объяснять, понимать и изменять общество и организации.

Специфической особенностью социологии управления является то, что она

относится к активной социологии. Социология управления, используя понятийный и методологический аппарат исследовательской социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях общности людей.

Таким образом, социология управления как часть общей социологии рассматривает процесс становления, функционирования и развития определенной сферы жизнедеятельности и культуры согласованно действующей общности людей; исследует механизм социальных изменений и социальных отношений, закономерности социальных действий и поведения в системах и процессах управления.

ТЕОРИЯ НАУЧНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

Теория научных методов управления возникла в конце 90-х годов прошлого века в Соединенных Штатах Америки и связывалась со взглядами Ф.У.Тейлора. Его основное предположение заключалось в том, что человеческие существа являются по сути ленивыми и стимулом для них могут быть обещания экономического вознаграждения. Он выступал за процессы, в которых стимулом для людей являются деньги и выплачиваются они за выполненную работу. С соответствующими научными методами управления на месте работы можно обеспечить организацию рабочего процесса таким образом, чтобы он не шел вразрез с интересами людей. Это привело к установлению **сдельной оплаты**, т.е. выплаты, зависящей от объема работы, выполненной в установленное время, например, количества произведенных коробок, или приклеенных к консервным банкам наклеек, или прошитых на брюках швов.

Это также привело к **хронометражу движений рабочего**, т.е. использованию метода, посредством которого работа делится на ряд задач или физических движений, каждое из которых может быть точно хронометрировано, чтобы рассчитать точное количество времени, необходимое для выполнения определенной работы. Это дает возможность установить для сборочного конвейера необходимую скорость, которая продиктована производительностью труда рабочих и не связана с настроением, способностями или степенью усталости отдельного рабочего.

Научный менеджмент выступал за:

- Разделение работы на простые монотонные функции;
- Хронометраж и нормирование каждой задачи, чтобы исключить любые потери времени;
- Разграничение умственного и физического труда, при котором планирование и контроль за работой являются задачей администрации, а ее выполнение - задачей служащего;

Социологические исследования тейлоризма, или научных методов

управления, касались двух вопросов:

- Его значения как идеологии менеджмента, определяющей жесткий управленческий контроль;
- Степени его применения в капиталистических обществах на различных ступенях их развития и в течение длительного периода.

ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Знаменитые Хоторнские исследования, проведенные в компании «Вестерн Электрик» в Америке в 20-е и 30-е годы выявили, что социальные связи между небольшими группами оказывают сильное влияние на их позиции и помогают определить уровень производства и что отношения в неформальных группах рабочих оказывают гораздо большее влияние на поведение рабочего, чем физические условия работы. Небольшие группы рабочих преследуют свои собственные интересы и создают свои собственные правила поведения, которые часто не совпадают с интересами их работодателей.

Из этого «открытия» возникло направление в социальных исследованиях среди ученых, исповедующих теорию «человеческих отношений», которые занимались администрацией, чтобы найти решение проблем низкой производительности труда и недостатка кооперации в цехе. Их рекомендации состояли в том, чтобы находить способы манипулирования отношениями неформальных групп для достижения кооперации в работе, повышения морали и обеспечения большей продуктивности. Самой известной и наиболее влиятельной группой теоретиков школы человеческих отношений являются бизнес-школы в Гарварде и Чикаго, представленные Э.Мэйо.

В то время как ответом Тейлора на сопротивление рабочих было предоставление финансовых вознаграждений в обмен на эффективное выполнение рутинной работы в установленное время, исследователи человеческих отношений предложили способы сделать работу более интересной; обращаться к чувству товарищества, здорового соперничества; определять задачи, которые необходимо выполнить, для конкретных рабочих; поощрять преданность компании, поддерживая чувство соперничества по отношению к конкурентам, особенно к зарубежным фирмам; рекомендации рабочим, не желающим участвовать в совместных действиях; предоставление таких льгот родственникам рабочих, как специальные места для отдыха и клубы.

Источник: Томпсон Д.Л., Пристли Д. Социология: Вводный курс/Пер. с англ. – М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ»»; Львов: «Инициатива», 1998. – С. 318-321.

1.4. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Существует социологическое представление о человеческом способе проживания своей жизни. Это представление основано на том, что членам общества необходимо соотносить свои жизни с другими, поскольку влиятельные социальные силы и реально существующие институты постоянно воздействуют на людей. В то же время необходимо отметить, что эти силы и институты являются все-таки только социальными силами и институтами, т.е. они созданы людьми, продолжают существовать благодаря людям и отмирают, когда люди перестают ими пользоваться.

Сущность социологического подхода к управлению заключается в выделении и изучении следующих взаимосвязанных компонентов:

Социология управления изучает органы управления с точки зрения функционирования их в качестве социальных систем и включает изучение комплекса подбора, расстановки, воспитания управленческих кадров, отношений, складывающихся между людьми при выполнении ими управленческих функций. В изучении этих проблем социология управления близка к социологии организации.

2. Другая группа проблем, изучаемых социологией управления, включает постановку и реализацию социальных целей управления с точки зрения социальных критериев; анализ социальных последствий принимаемых управленческих решений, исследование и разработку системы учета интересов, мнений и предложений людей.

3. К социологии управления относится также исследование проблем целенаправленного воздействия на управляемые подсистемы и связанные с этим вопросы дисциплины, ответственности, исполнительности, так как соответствующие явления рассматриваются не просто как социальные качества личности, а как выражение определенных отношений, которые возникают в процессе управления.

4. Важным компонентом управленческой деятельности, изучаемой социологией управления, является проблема внутригруппового регулирования и социальная самоорганизация в отдельных группах и на предприятии в целом.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Социология управления рассматривает такие актуальные проблемы, как:

- организационная культура;
- система власти и отношения руководства-подчинения;
- социальная структура организации;
- взаимосвязь формальной и неформальной структур;
- социальные группы, статусы и роли;

- формирование групп в системе управления по социологическим признакам;
- соединение личных, групповых, общеорганизационных целей;
- участие исполнителей в выработке общих решений;
- оценка руководителей;
- организационные конфликты;
- адаптация персонала;
- управленческое консультирование;
- социальное планирование;
- сокращение персонала;
- дискриминация по признакам пола, возраста, образования и т. д.;
- удовлетворенность трудом и отчуждение от работы;
- социальная ответственность;
- и др.

Социология рассматривает управление как постоянно осуществляющийся социальный процесс целесообразного воздействия на управляемую систему. Для достижения организационных целей разрабатывается стратегия управления. Эффективная деятельность организации возможна лишь при учете социального фактора.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте дисциплины, лежащие в основе социологии управления.
1. Проанализируйте роль и значение социального фактора в управлении.
3. Раскройте понятие социологии управления.
4. Какова содержательная структура социологии управления ?

Литература

- Истоки российского менеджмента. — М.: Луч, 1997. — 172 с.
- Короткое Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. — М.:Дека, 1997.-304 с.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. - 702 с.
- Монсон П. Лодка на аллеях парка: Введение в социологию / Пер со швед. -М.: Весь Мир, 1994. - 96 с.
- Поляков В.Г. Формула успеха в бизнесе: Практическое руководство для российского менеджера. — Новосибирск: Экор, 1993. — 127 с.
- Радугина А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления.—Воронеж.: Воронеж. гос. арх.—строит, акад., Высшая школа предпринимателей, 1995. —197 с. Российская социологическая энциклопедия/ Под ред. Г.В.Осипова. - М.: Норма - Инфра-М, 1998.
- Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. - М.: Экономика, 1995. — 336 с.
- Социальная структура и социальные процессы. Словарь-справочник. В 2-х томах / Под ред Г.В.Осипова. - М.: Наука, 1990. - 208 с. Социология: наука об обществе / Под. ред. В.П. Андрущенко, Н.И. Горлача. - Харьков, 1996. - 688 с. Социология / Под ред. А.Н. Елсукова и др.

— МН.: НТООО «Тетра-Систем», 1998.-560 с.

Толковый словарь по управлению — М.: Изд-во Алане, 1994. — 252 с. Томпсон Д.Л., Пристли Д. Социология: Вводный курс / Пер. с англ. — М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ»; Львов: «Инициатива», 1998. - 496 с.

Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. - 144 с. Управление организацией: Учебник/Под ред. А. Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Соломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 1998.-669 с.

Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. — М.: Добросает, Книжный дом «Университет», 1998. — 596 с.

Tores C., Spiegel J. Self-directed work teams: a primer. — San Diego, Ca, USA: Pfeiffer & Company, 1990. - 100 p.

ГЛАВА 2

СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

2.1. История термина «группа»

2.2. Группа как основа социальной организации

2.3. Виды групп

2.1. ИСТОРИЯ ТЕРМИНА «ГРУППА»

В речи современного человека слово «группа» является привычным и обыденным, однако, несмотря на то что люди с древних времен образуют различные сообщества, слово «группа» возникло сравнительно недавно. На наш взгляд, история возникновения этого термина многое проясняет в специфике социологического знания. Во французском, немецком, английском, испанском и других языках это слово возникло не ранее второй половины XVII в. В это время французские художники завезли из Италии технический термин *группо*, или *группо*, означавший несколько симметрично скомпонованных фигур, составляющих сюжет живописного, графического или скульптурного произведения. Чтобы называться группой, совокупность этих фигур должна была производить целостное художественное впечатление.

Затем это слово проникает в литературу, еще сохраняя свой технический оттенок. И только с середины XVIII в. во Франции оно начинает употребляться для обозначения круга или собрания реальных людей. В некоторых словарях понятие «группа» дается как понятие современной математики, однако в математику, где разрабатывается собственная теория групп, этот термин был введен Э. Галуа только в 1830 г.

Согласно исследованиям французских авторов Д. Анзье и Ж. Мартена древние языки не располагали никаким понятием для описания малочисленной ассоциации людей, преследующих совместные цели.

Русским языком слово «группа» заимствовано из немецкого от слова *gruppe*, пришедшего в свою очередь из французского и итальянского. В России первое упоминание слова «группа» в толковых словарях русского языка датируется лишь 1847 г. В «Словаре церковно-славянского и русского языка» это слово приводится в трех значениях: 1) группа — это совокупность, система однородных предметов, имеющих взаимную связь; 2) это две или многие фигуры, поставленные вместе; 3) несколько островов, лежащих вместе. Спустя почти пятьдесят лет, в изданном в 1895 г. «Словаре русского языка» это определение приводится почти полностью: «собрание, совокупность, иногда система однородных предметов». Сферы применения термина, судя по приведенным в словаре примерам, разнообразны: группа фигур, скульптур, деревьев, островов, гор и т. д. Но эти сферы представлены исключительно предметной совокупностью. Назвать группой «собрание» живых, а не изваянных людей еще никто не может.

Первым официальным свидетельством обозначения словом «группа» совокупности реально существующих людей может, по-видимому, служить «Толковый словарь живого великорусского языка» В.И.Даля (1880 г.). По В.И.Далю, словом «группа» могут быть названы: «чета, купа, кучка; связь, сноп, цепь; грезд, грезно; кружок, толпа».

Таким образом, живой разговорный язык второй половины XIX в. позволял назвать группой некоторые скопления людей. Но если в первой половине XIX в. слово «группа» оставалось достаточно редким специальным термином, практически не имеющим отношения к реальным социальным группам, то во второй половине века положение существенно меняется. Слово «группа» все чаще появляется в литературной речи, на страницах философских и политических произведений и используется в том числе как синоним реальной социальной общности. Однако объем понятия «социальная группа» оставался крайне неопределенным и аморфным.

Есть и другой момент, оказавшийся вплотную связанным с осмыслением понятия группы. В своей предыстории значение термина «группа» восходит к двум корням: «узел» от итальянского *gorro* и германского *gor* и «круг» от германского *kirre*, *kirre* и французского *groupe*. Оба эти слова имели в основе идею круга. Равенство образующих круг группы лиц нашло воплощение в ряде культовых обрядов. Общепринятое сегодня выражение «беседа за круглым столом», возможно, является отголоском тех же традиций, лишенных религиозного содержания.

Несмотря на то что слово «группа» могло быть адресовано некоторой совокупности предметов и объектов уже с середины XVIII в. в Европе и середины XIX в. в России, «открытие» малой группы как особой реальности человеческих отношений произошло лишь в начале XX в.

2.2. ГРУППА КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Человек нуждается в общении с себе подобными. Уже на самых ранних этапах развития человеческого общества люди собирались в группы, которые способствовали их выживанию и развитию. Во все времена самым жестоким наказанием для людей считался остракизм

—изгнание человека из общества, к которому он принадлежал. Люди взаимодействуют друг с другом в группах. Однако не всегда это взаимодействие протекает гладко, не всегда группа достигает поставленных перед ней или ей самой целей. Изучение проблемы работы групп и методов работы с группами становится все более актуальным как в личностном, так и в социальном аспекте, что обусловлено большим практическим интересом, так как все больше принимается групповых решений, целенаправленная деятельность групп людей требует более эффективного управления.

Особую важность эта проблема приобретает в настоящее время

— в период бурных перемен в нашей стране. Многие люди, лишившись привычных устоев, норм и ценностей, дезориентированы, им приходится менять работу, переучиваться, искать новые способы взаимодействия с другими людьми. Многие, если не сказать все, организации также находятся в процессе перемен: меняется форма собственности, меняется налаженный ассортимент производства, меняются объемы и технологии производства, происходит массовая реструктуризация предприятий, сокращение и увольнение людей, формирование новых подразделений и структурных единиц. В этих условиях перед руководителями встает вопрос поиска нужных и «правильных» людей, быстрая их адаптация, а также повышение производительности и эффективности работы организации в целом.

Понимание того, как создаются и развиваются группы, как они работают, в чем их особенность, как ими управлять, как их применять в процессе организационного развития, становится важным для руководителей, политиков, психологов и социологов, консультантов по управлению и организационному развитию.

Понятие группы является одним из самых важных в социологии. Организация как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей, служит наиболее эффективным средством в деятельности социальных групп. Сущность ее эффекта состоит в том, что люди, действуя совместно, могут сделать значительно больше, чем действуя по одиночке.

Социология управления неразрывно связана с социологией организаций, поскольку управленческая деятельность может осуществляться только в организации. Организация — это, с одной стороны, социальная категория, а с

другой — средство достижения целей. Организация состоит из людей, которые строят в ней определенные отношения и взаимодействуют. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности организации и организационную эффективность. Руководителю необходимо знать, как взаимодействовать с ними. Еще одним необходимым условием эффективности управления является умение работать в малых группах и умение строить взаимоотношения с сотрудниками организации.

Организация, являясь одной из важнейших характеристик окружающей нас действительности, изучается в разных аспектах различными науками: кибернетикой, биологией, техническими дисциплинами, экономикой, философией, социологией и др. Социология изучает организацию с точки зрения социального поведения индивидов, групп и других общественных образований.

Проблема организации издавна рассматривалась в научном знании, но при этом обычно не осознавалась самостоятельная роль организующего начала. И лишь в конце XIX—начале XX вв. в биологии, психологии и социологии было выявлено, что объекты, существенно различающиеся по своему составу, могут обладать схожими свойствами благодаря способам их организации. Широкое разнообразие форм и процессов организации неизменно должно было привести к необходимости построения обобщающей теории. Одной из первых комплексных организационных концепций, носивших универсальный характер, явилась тектология, или всеобщая организационная наука, которая в 1913 г. была опубликована русским ученым А. Богдановым и где было дано общее описание разнообразных процессов возникновения, существования и распада организаций.

Семантика термина организация заключается в строении, устройстве чего-либо. С логической же точки зрения организацию можно рассматривать как систему, как состояние и как процесс. Под организацией как системой понимается непосредственный вид системы, устройство системы, что предопределяет исходные позиции для формирования теории организаций. Организация как состояние предполагает наличие определенного порядка, или определенную степень упорядоченности. Организация как процесс реализуется в качестве одной из основных функций управления при создании и совершенствовании системы.

Современное понимание термина организация (фр. *organisation* — упорядочиваю, устраиваю, сообщаю стройный вид) проявляется в следующих основных направлениях научной мысли:

- внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных частей единого целого — организация как состояние;
- совокупность индивидуальностей, совместно реализующих некоторую программу или заданную цель и действующих на основании определенных правил или процедур — организация как система;
- совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями единого целого — организация

как процесс;

- целенаправленное воздействие как метод изменения сложившихся состояний систем или процессов функционирования — организация как метод.

Такой подход показывает не только некоторую содержательную сторону понятия организации, но и говорит о сложности ее природы, которая вне зависимости от формы ее существования проявляется в объективном действии закона синергизма, согласно которому суммарный эффект единого целого может быть больше или меньше суммы эффектов факторов, его составляющих.

Сначала исследования в области социально-экономической организации носили сугубо прикладной характер и имели своей целью рационализацию организационной и управленческой деятельности, что позволило со временем детально разработать концепции организации производства и организации управления, а также дать импульс в формировании научных школ.

В настоящее время круг проблем, затрагиваемых при исследовании организаций, непрерывно расширяется. Выделились в отдельные направления исследования организации информационных потоков в управлении, организации механизма выдвижения, принятия и изменения целей, мотивации деятельности управленческого персонала и организационных отношений, исследование нововведений, управленческое консультирование в организациях, исследования в области организационного проектирования, влияние последствий внедрения достижений НТП, включая новейшие технологии, на организационные изменения и т. д.

Для социальной организации важно определить ее социальные свойства. К их числу могут относиться: организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала. Иными словами, организация формируется как социальная среда, включающая социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства, отношения сплоченности- конфликтное™ и т.д. Анализ социальной организации должен включать все перечисленные выше аспекты. Более того, любые ее элементы, процессы, проблемы должны быть рассмотрены в каждом из этих измерений.

Такой подход к социальной организации и ее элементам во многом предопределен тем, что она является одним из наиболее развитых видов социальной системы, в котором элементами являются люди и возникающие между ними отношения, а системообразующими качествами выступают цель, управление и взаимодействие.

Две специфические черты отличают организации от других видов социальных групп: во-первых, организации — это прежде всего социальные группы, ориентированные на достижение взаимосвязанных и специфических целей; во-вторых, организации - это такие группы, которым свойственна высокая степень формализации. Их внутренняя структура высоко формализована в том смысле, что правила, регламенты, распорядок охватывают практически всю сферу поведения ее членов.

Поскольку любая организация создается людьми и всегда стремится к усложнению своей структуры и технологии, эти два обстоятельства делают невозможным эффективно контролировать и координировать действия членов организации на неформальном уровне или уровне самоуправления. В связи с этим каждая организация должна иметь в своей структуре орган, основным видом деятельности которого служит выполнение некоторой совокупности функций, направленных на обеспечение участников организации целями, координацию их усилий. Такой вид деятельности называется управлением. Предназначение прикладной социологии и состоит в выработке рецептов по управлению обществом в целом и организациями в частности.

В развитии социологии организации в России можно выделить несколько этапов:

1. До 60-х годов нашего века организацию рассматривали в различных школах и научных дисциплинах: исторический материализм в рамках марксизма (теория организации общества); в естествознании и биологии; в научном коммунизме (политическая организация общества); в конкретных деловых организациях (экономисты, управленцы, юристы). Социологи же не считали изучение организации своим делом.

2. Знакомство с зарубежной и западноевропейской литературой дало толчок развитию социологии организаций в России. В начале 60-х годов Д.М. Гвишиани начал читать курс социологии организации на философском факультете МГУ, издал свою книгу, а группа его студентов и аспирантов начала профессионализироваться в этой области.

3. 70-е годы характеризуются выходом социологов из кабинетов и библиотек на «полевую» работу в деловые организации. Отчасти это было связано с широкомасштабной программой разработки планов социального развития предприятий и организаций.

4. Развитие прикладной социологии. Результаты проведенных социологических опросов не всегда могли быть интерпретированы однозначно. Часто можно было обнаружить резкий контраст между строгой доказательностью исследования и произвольностью в предлагаемых решениях обнаруженных проблем. Неумолимая логика цифр и фактов обрывалась именно в тот момент, когда речь заходила о том, что же надо теперь предпринять.

Тогда социологи пришли к убеждению, что должны быть найдены такие же надежные методы решения проблем, как и методы их выявления. Должна появиться социология реальных изменений наряду и в связи с исследовательской социологией. Социология реальных изменений, разрабатывающая методы выявления и решения социальных проблем, позднее получила название активной социологии.

5. Развитие активной социологии. Для социологии организации это означало, что она фактически перешла из стадии производства информации в стадию консультационную. При этом отношения на объекте превратились в

отношения между консультантом и клиентом, исследовательская часть работы переросла в диагностическую, а решение проблем — в осуществление нововведений.

6. Организационное развитие как специфическое направление в управленческом консультировании. Социологические методы, которые применяют консультанты по управлению, предполагают процесс диагностики и решения проблем. Эти методики ориентируют руководителей и специалистов предприятий на само- и взаиморефлексию, на методы групповой и межгрупповой работы.

7. Социальные технологии. Появление специфических технологий по изменению одними людьми деятельности других. Такие технологии включают последовательный комплекс методов по введению новой организации коллективной или массовой деятельности, рассчитанных на изменение служебного поведения, организационных отношений. Социальные технологии порождены не опросной и не исследовательской социологией, а активной социологией.

Таким образом, социология организации, пройдя в своем развитии несколько этапов, методологически опирается на два отличающихся, но взаимосвязанных подхода: социологию исследовательскую и социологию реальных изменений.

Исходя из вышеизложенного, место социологии управления в структуре социологического знания можно представить в схематическом виде (рис.2.1).

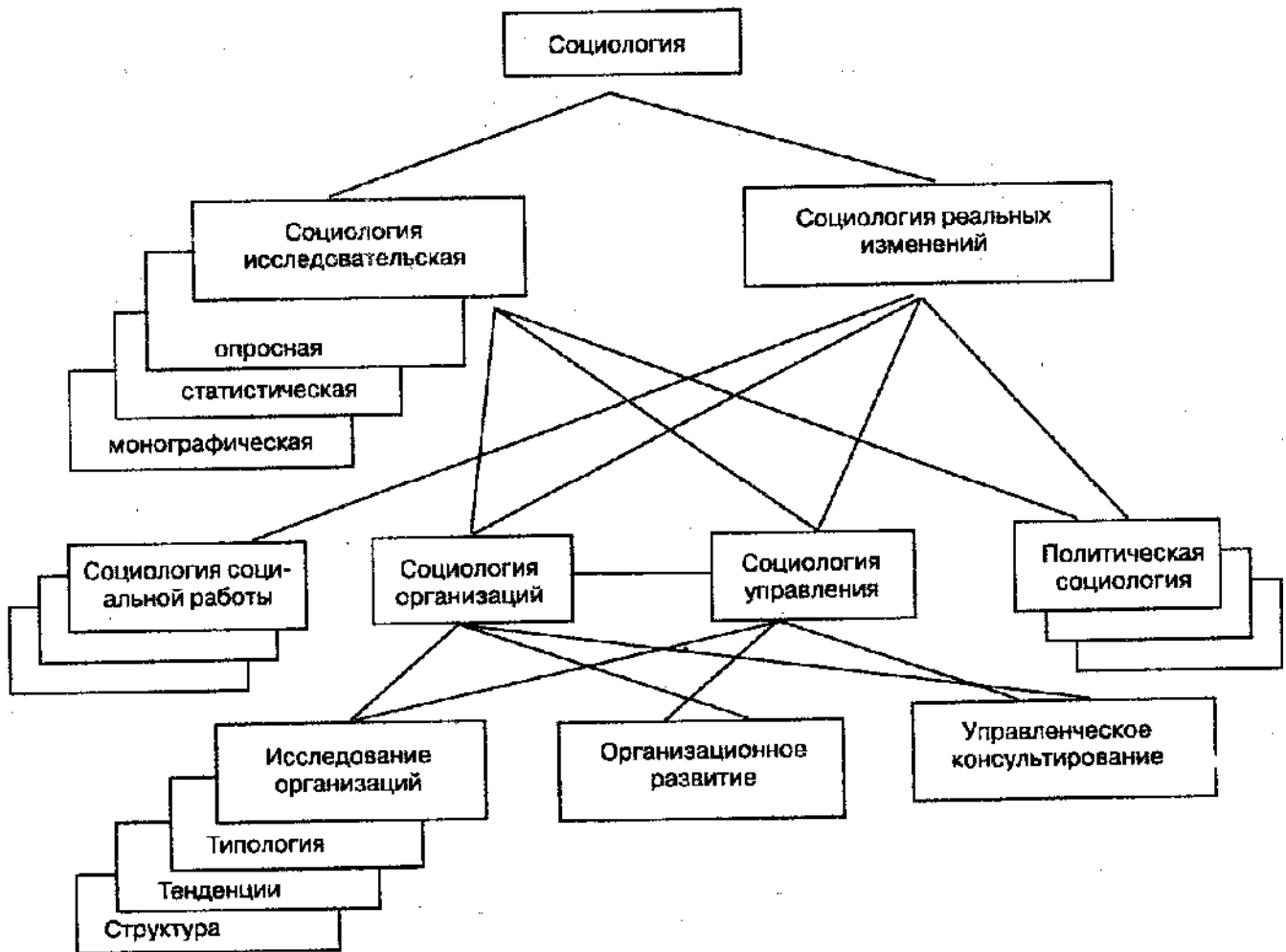


Рис 2.1. Место социологии управления в структуре социологических знаний

2.3. ВИДЫ ГРУПП

Для эффективного управления организацией менеджеру необходимо понимать социальную структуру организации и особенности различных видов групп, в которые объединяются люди.

Выделяют несколько разновидностей групп: условные и реальные; постоянные и временные; большие и малые. Условные группы объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия, уровень образования и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут ничего не знать друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, реально существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные группы

различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. Характерной особенностью реальных групп является то обстоятельство, что ее члены определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию.

Реальные группы могут быть разделены на большие и малые. К большим по численности группам относятся, с одной стороны, стихийные, кратковременно существующие, случайно возникающие общности типа толпы, публики, аудитории, а с другой стороны — длительно существующие, исторически обусловленные, устойчивые образования, такие, как классы, этнические группы, нации, профессиональные, возрастные и другие социальные группы. Анализ больших групп является необходимым условием для понимания смысла и закономерностей многих социальных процессов. Кроме того, именно под влиянием тех или иных больших групп формируются нормы, ценности и направленность различных малых групп. То есть большие группы опосредованно, через малые социальные образования, оказывают влияние на формирование микросоциума и самой личности.

Одним из интересных объектов исследования являются малые группы.

В реальной жизни люди объединяются в различные сообщества с незапамятных времен. Считается, что большинство социальных проблем было поставлено уже в философских трудах древности. Но оказалось, что проблема малой группы вовсе не так стара, как могло бы быть: ни у Платона, ни у Аристотеля, ни в философских трактатах средневековья она практически не упоминается. М.Г. Яро-шевский считает, что такое социальное явление, как малые группы, вовсе не является порождением XX в. Но именно наша эпоха породила в них *проблему*. Прежде чем стать достоянием научного знания, проблема группы должна была выкристаллизоваться как проблема социальной действительности.

Сегодня интерес к малым группам вследствие их практической важности чрезвычайно высок. Необходимость найти резервы интенсификации различных видов совместной трудовой деятельности в промышленности, воинских подразделениях и т. п., оптимальные методы управления коллективной деятельностью людей послужила одной из главных причин систематического изучения феномена малой группы и обусловила особое внимание к их результатам. Не случайно, что и в настоящее время не менее трех четвертей всех исследований по малым группам в США финансируется промышленными корпорациями и военными ведомствами. Большой интерес к малым группам проявляется в области медицины, образования и воспитания как детей, так и взрослых.

В социологии была разработана специальная социологическая теория — теория малых групп, предметом которой является место и функции малой группы в системе социального организма, их специфика как элементов социальной структуры. Теория малых групп включает положения общесоциологической теории, раскрывающей зависимость малой группы от закономерностей

функционирования и развития общества как целостного социального организма, а также положения о специфике малой группы как самостоятельного компонента общества, особого вида социальной микросистемы и критерия эффективности ее деятельности. Теория малой группы рассматривает структуру группы и происходящие в ней процессы в социальном контексте, обобщает данные эмпирических исследований, выявляя специфические свойства, закономерности функционирования и развития малых групп в различных сферах общественной жизни.

Предметом теории малых групп являются три аспекта этого социального явления: 1) малые группы как самостоятельные субъекты общественных отношений; 2) малые группы как уровень первичной социальности или первичной социальной структуры, представляющие личную форму общественных отношений; 3) малые группы как социальная микросреда личности.

Социологическая теория малых групп тесно связана с социально-психологической теорией, объясняющей закономерности общения и взаимодействия в малой группе на основе коммуникативных, интерактивных и перцептивных процессов; механизм протекания групповых процессов и степень их влияния на отдельных членов группы.

Таким образом, социально-практические обстоятельства, обусловленные увеличивающейся значимостью малых групп в больших социальных процессах, таких, как производство, управление, воспитание, послужили решающим фактором в пристальном изучении малых групп и методов групповой работы.

В настоящее время исследователи этого феномена еще не пришли к однозначному пониманию термина «малая группа». Разные авторы дают свои определения и акцентируют внимание на различных аспектах этого понятия.

Г.М. Андреева под малой группой понимает группу, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов. Она подчеркивает, что если сделать выжимку из этого определения, то можно сказать, что малая группа - это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

Советский энциклопедический словарь дает такое определение: малая группа — простейший вид социальной группы с непосредственными личными контактами и определенными отношениями между ее членами, специфическими ценностями и нормами поведения, складывающимися во всех сферах жизни (семья, школьный класс, производственная бригада и т. д.). Общественные отношения оказывают значительное влияние на деятельность малой группы.

Э.Э. Линчевский подчеркивает непосредственный личный контакт в малой группе и считает, что малая группа — это любое объединение людей, когда между ними устанавливается непосредственный личный контакт. Также он указывает на то, что группы воздействуют на своих членов и обеспечивают соблюдение ими

групповых норм.

Г.С. Антипина выделяет родовой и видовой признаки малых групп. По ее мнению, малая группа - это малочисленная по составу социальная группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном устойчивом личном общении друг с другом, что является основой для возникновения как эмоциональных отношений, так и групповых ценностей и норм поведения.

Родовым признаком малой группы является принадлежность к социальным группам, видовым - непосредственный устойчивый личный контакт (общение, взаимодействие).

Приведенные определения указывают, что малые группы - это реально существующие группы людей, которые имеют непосредственные контакты друг с другом. Их поведение опосредовано совместной деятельностью и определяется особыми нормами, принятыми в группе. Также здесь подчеркивается роль общественных отношений, где группа выступает как звено определенной общественной системы, как часть общественной структуры, при этом через личные контакты реализуются определенные общественные связи.

Несколько иную позицию в определении малой группы занимают западные специалисты, хотя по некоторым аспектам их взгляды совпадают с мнением российских ученых. Так, М. Шоу считает, что группа - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

К. Левин определял группу исходя из двух основных критериев:

непосредственное взаимодействие (группа лицом к лицу), т.е. поведение каждого из членов может оказывать влияние на других и наоборот (эти группы ограничены);

взаимозависимость. Группы являются целым, члены которого взаимосвязаны, т. е. зависят друг от друга при удовлетворении своих личных потребностей или достижении личных целей.

Согласно К.Левину, именно эти два критерия определяют группу. Он не считал основными другие критерии, такие, как общие цели, общие установки, групповое сознание.

Р.К. Мертон определяет группу как совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей.

Несмотря на то что исследователи делают акцент на различных аспектах малой группы, все они определяют ее как собрание индивидов, которые вступают во взаимодействие друг с другом; число их ограничено; они идентифицируют себя как члены одной группы; вырабатывают общие нормы и специфическую групповую культуру; у них есть общая цель, которую они оценивают как цель

группы.

Таким образом, малую группу можно охарактеризовать как группу, состоящую не менее чем из двух человек, вступающих в непосредственные межличностные контакты, имеющих общую цель, осознание своей принадлежности к этой группе и общие нормы взаимодействия в группе.

Среди малых групп выделяют первичные и вторичные группы. Первичная группа состоит из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, основанные на индивидуальных особенностях. Впервые понятие первичных групп ввел Ч. Кули в 1909 г. применительно к семье.

Первичная группа отличается высокой степенью солидарности и глубоко развитым чувством «мы». Характерными чертами ее являются малочисленный состав, пространственная близость членов, длительность существования, единство цели, добровольность вступления в группу, неформальный контроль за поведением членов группы. Ч.Кули отмечал, что первичные группы выполняют две функции: являются источником моральных норм, которые ребенок получает в детстве и которыми руководствуется в течение всей жизни; служат средством поддержки и стабилизации взрослого человека.

Вторичная группа образуется из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей. В этих группах основное значение придается не межличностным качествам, а умению выполнять определенные функции.

Также группы подразделяются на формальные и неформальные. Формальные группы создаются для выполнения определенной цели, задачи, их деятельность сознательно координируется. Образование такой группы оформляется юридически.

Неформальные группы образуются спонтанно, в том числе и в рамках формальной организации, на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий. Неформальные группы характеризуются относительной независимостью от официальных структур, иногда нечетко выраженной целью групповой деятельности, неформальным контролем за членами группы. Такие группы иногда называют группами по интересам.

Выделяют также референтные, или эталонные, группы. Референтной группой называется группа, мнением которой человек дорожит и принадлежность к которой старается сохранить. Как правило, индивид соотносит себя с референтной группой как с эталоном. На нормы, мнения, ценности и оценки этой группы он ориентируется в своем поведении и самооценке. В свою очередь референтные группы делятся на реальные и вымышленные, на позитивные и негативные.

Социальная организация предприятия включает различные виды групп. Группы воздействуют на своих членов и обеспечивают соблюдение ими групповых норм, т. е. осуществляют социальный контроль.

Для управления социальной организацией определение разнородных групп и социальных структур имеет важное значение, так как их границы могут не совпадать, может происходить наложение групп. Члены одной группы могут быть также членами других групп.

Вопросы для повторения

1. Что такое социальная группа ? Какие условия способствуют формированию социальных групп ?
2. Охарактеризуйте организацию как социальную систему.
3. Какие виды групп могут иметь место в организации ?
4. Какие отличительные признаки присущи малым группам?
5. Чем характеризуется референтная группа ?

Литература

- Андреева Г.М. Социальная психология. - М: МГУ, 1980. - 416 с.
- Битянова М.Р. Социальная психология. - М.: Международная педагогическая академия, 1994. - 106 с.
- Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. - М., 1989.
- Гвишиани Д.М. Американская теория организационного управления. - М., 1969.
- Донцов А.И. Психология коллектива. - М.: МГУ, 1984. - 208 с.
- Линчевский Э.Э. Психологический климат туристской группы. - М.: Физкультура и спорт, 1981. - 111 с.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
- Пригожий А. И. Организации: Системы и люди. - М., 1983. Пригожий А.И. Современная социология организаций. - М.: Ин-терпракс, 1995. - 295 с.
- Пригожина А.И. Социология организаций. - М.: Наука, 1980. -250с. Психология. Словарь / Под. ред. А. В. Петровского. - М.: Политическая литература, 1990. - 496 с. Смелзер Н. Социология. - М.: Феникс, 1994. - 688 с. Столяренко Л.Д. Основы психологии. — Ростов-на-Дону Феникс 1996. - 736 с.
- Стрыгина А.В. Организационное взаимодействие в теории и практике социального управления: Докт.дис. - М., 1994.
- Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - В 5-ти томах. - М.: ВИПКЭнерго, 1992.
- Ярошевский М.Г. История психологии. - М • Мысль 1976 ~ 465 с.

ГЛАВА 3

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

- 3.1. Понятие групповой динамики
- 3.2. Характеристики групповой динамики
- 3.3. Факторы, влияющие на групповую динамику

3.1. ПОНЯТИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ

Процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Но внутри всякой формальной организации существуют организации неформальные. Неформальные организации представляют собой фактор, с которым должен считаться каждый руководитель, потому что неформальные организации и другие группы могут оказывать сильное влияние на поведение отдельных личностей и на рабочее поведение сотрудников. Кроме того, руководителю и подчиненному часто приходится взаимодействовать с людьми, находящимися за пределами данной организации и с подразделениями вне их субординации. Люди не смогут успешно выполнять свои задачи, если они не добьются должного взаимодействия отдельных лиц и групп, от которых зависит их деятельность. Чтобы справляться с такими ситуациями, руководитель обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа и какое место в ней занимает процесс руководства.

Термин «групповая динамика» был впервые использован в 1939 г. немецким ученым, представителем гештальтпсихологии К. Левиным в США, куда он был вынужден эмигрировать из нацистской Германии. К. Левин впервые сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый член признает свою зависимость от других членов группы. По определению К. Левина, *групповая динамика — это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в данной группе.*

Предпосылки возникновения и развития учения о групповой динамике появились в 30-е годы в различных сферах практики. В групповой психотерапии выявлялись тенденции развития и структурирования групп, которые не могла

объяснить и использовать никакая медицинская или психоаналитическая теория. Одновременно с этим в педагогике в связи с распространением концепции Д. Дьюи «обучение через действие» широко практиковалось формирование различных групповых объединений детей и подростков — всевозможных клубов, команд, групп студенческого самоуправления и т. д. Перед педагогами, включившимися в такую внеучебную работу, встал вопрос, как руководить такими группами и как реагировать на происходящие в группах процессы? Аналогичные вопросы были актуальны и для различных систем управления: как управлять группами людей в государственном аппарате, бизнесе, сфере медицинского обслуживания, образования?

В 1945 г. при Массачусетском технологическом институте был создан центр по исследованию групповой динамики, основными задачами которого были изучение закономерностей групповой динамики, их теоретическое обобщение, а также развитие методов изменения жизни групп.

В 1947 г. К. Левин скончался, и в 1948 г. Центр по изучению групповой динамики был перенесен в Мичиганский университет, где и существует до сих пор.

В современной литературе существует несколько значений термина «групповая динамика»:

- 1) это направление исследований малых групп;
- 2) метод их изучения, т. е. особый вид лабораторного эксперимента, используемый при проведении исследований социальных установок и межличностных отношений в группе;
- 3) совокупность динамических процессов, которые одновременно проходят в группе в определенную единицу времени.

Нас интересует третий подход к определению этого понятия, который рассматривает силы, структуру и процессы, действующие в группе по мере ее развития и изменения.

ПЕРВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ

Во время Второй мировой войны, когда Америка решила мобилизовать свои ресурсы на борьбу с нацизмом, в стране неожиданно возникли трудности с продовольствием. Дело в том, что огромное количество мяса, вырабатываемого в США, шло на обеспечение армии и помощь союзникам. В основном его забирала перерабатывающая промышленность для выполнения правительственных заказов. Поэтому на рынке США резко сократилось количество продаваемого свежего мяса, зато в изобилии было мясо мороженое. Однако хозяйки всей страны, привыкшие к свежему мясу, устроили мороженому чуть ли не бойкот: практически перестали его покупать. Это создавало определенную экономическую и социальную напряженность, особенно нежелательную в военное время.

Была проведена рекламная кампания, в ходе которой населению разъяснялось, что мороженое мясо, согласно заключению самых авторитетных экспертов, практически абсолютно не теряет своих вкусовых качеств и питательных свойств и, конечно, не влияет в худшую сторону на здоровье человека. Но эта кампания не имела никакого успеха. Не помогали и патриотические призывы к сознательности. Мало того, страсти разгорались все сильнее, недовольство и напряженность усиливались. Несознательные американские гражданки продолжали бойкотировать эту «мороженую дрянь».

Тогда К.Левин предложил провести весьма странное «мероприятие». Во многих комьюнити (кварталах, микрорайонах) больших и маленьких городов и населенных пунктов Америки были вывешены объявления, приглашающие собраться домохозяйек в определенном месте в определенное время для обсуждения проблемы мороженого мяса. Обещалось присутствие представителей власти.

Большинство женщин пришло. В боевом настроении, в прекрасной эмоциональной форме, с явным намерением «сказать им все, что они об этом думают». И так, стали собираться хозяйки, уже давно обсуждавшие между собой «это безобразия». Другими словами, собрались группы, в которых уже «варились» эмоциональные процессы.

И женщины высказывались. Они приводили массу примеров того, насколько это мясо мерзкое и невкусное, как их дети отказываются его есть. Они возмущались: «В то время, как мужья проливают кровь на полях сражений со злейшим врагом человечества, их жен и детей травят всякой гадостью». Они возмущались президентом, правительством и т.д. и т.п.

Женщины говорили страстно, подливая «эмоциональное масло в огонь» высказываний друг друга... И...не встретили никакого сопротивления со стороны организаторов обсуждения проблемы, которые кивали головами, записывали жалобы, в глазах некоторых мелькало сочувствие. И никаких попыток переубедить, привести какие-то аргументы.

Постепенно эмоциональный накал собраний начинал стихать, тем не менее сохраняясь на каком-то уровне. В высказываниях участниц начали мелькать выражения типа: «Конечно, может быть там и остались какие-то витамины, но...».

С собраний женщины расходились с чувством своей несомненной правоты, выполненного долга и глубоким удовлетворением.

На следующей неделе потребление мороженого мяса в тех районах, где уже прошли собрания, резко пошел вверх, а накал эмоций, связанный с этой проблемой, - вниз.

Что же произошло?

Домохозяйки, принимавшие участие в обсуждении проблемы, представляли собой группу. Группа может характеризоваться некоторой динамикой отношений как **внутри** этой группы между ее членами, так и **вовне**. Группа как целое может общаться с другой группой или с отдельным человеком, выражая общее

отношение членов группы к каким-то идеям и т.д.

В приведенном примере с проблемой мяса внутри группы была эмоциональная поддержка. А вовне – как бы общий вектор эмоционального протеста. Это последнее и объединило женщин в группу. Мясная проблема, протест как бы задали некоторое общее эмоциональное поле, на котором и развернулась внутренняя динамика отношений домохозяек как членов группы.

Что же сделала дискуссия о мясе?

Если раньше это внешний, общегрупповой эмоциональный вектор протеста находил себе опору во внешней среде – можно было спорить с пропагандой, было кому возражать, то во время дискуссии протест как бы провалился в пустоту, не встретив опоры в виде ожидаемого сопротивления организаторов. При этом организаторы были для недовольных женщин представителями какой-то неясно очерченной и непонятно из кого состоящей группы. Хозяйки обозначали ее словом «они». Если раньше этот внешний вектор задавал поле для внутренней динамики отношений, а она, в свою очередь, своей энергией поддерживала внешний вектор протеста. То после дискуссий эта энергия стала уходить, вытекать из поля, разрушенного отсутствием сопротивления. Но поскольку согласно теории гештальтпсихологии в психологических полях действуют в принципе те же законы, что и в полях физических, то просто так эта энергия исчезнуть не могла. Группа, потеряв цементирующий ее вектор и истратив эмоциональную энергию, начала распадаться. А энергия межличностной динамики направилась внутрь элементов этого поля – на внутренние процессы, происходящие в сознании женщин, в котором осталась убежденность: «Мороженое мясо, конечно же...», но появилось и нечто новое: «...но зато дешевле, это экономит бюджет семьи».

Приведенный пример подчеркивает тесную взаимозависимость и взаимовлияние трех составляющих психодинамических процессов:

- *Межгрупповая* динамика: цементирующий «вектор протеста», направленный на противостояние группы против тех, кто пытается на «накормить этой дрянью»;
- Собственно *групповая* динамика: эмоциональное поле с силовыми линиями взаимной поддержки;
- *Индивидуальная* (внутриличностная) динамика: изменение суждений, появление внутреннего диалога «...зато дешевле...», изменение эмоционального отношения к проблеме и поведения в связи с этой проблемой.

Источник: Мастеров Б.М. Психология саморазвития: психотехника риска и правила безопасности. – Рига.: ПЦ «Эксперимент», 1996. – 190 с.

3.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ

К характеристикам групповой динамики относятся: цели и задачи группы;

нормы группы; структура группы, групповые роли и проблема лидерства; групповая сплоченность; групповое напряжение; фазы развития группы.

Цели группы

Цели группы определяются тем, в какую более общую систему практической работы с людьми включена группа. Планируемый результат группы также зависит от того, на какую методологию опирается ведущий группу специалист. Так, цель производственной группы — достижение выпуска продукции; цель групп социально-психологического тренинга — совершенствование коммуникативных навыков личности; групп человеческих отношений — совершенствование межличностного стиля; групп взаимопомощи - взаимная поддержка и консультирование и т. д.

Цели группы в значительной степени определяются также личностными особенностями руководителя или ведущего. Явно декларируемая им цель может расходиться с его истинными скрываемыми или неосознаваемыми целями. Попытки манипулировать группой или использовать ее в собственных целях, скорее всего, будут мало способствовать эффективной работе группы, а возможно, и принесут ей вред.

Проблема состоит еще и в том, что цели группы могут не совпадать с целями отдельных участников. Это дает своеобразный толчок групповой динамике, результаты которого не всегда можно спрогнозировать.

Нормы группы

Нормы представляют собой совокупность неписаных правил и требований, стандартов поведения, регулирующих взаимоотношения и взаимодействия между ее участниками. Групповые нормы определяют, что допустимо и недопустимо в группе, желательно и нежелательно, что правильно и неправильно. Нормы направлены на то, чтобы подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. При этом в организации нормы могут иметь положительный и отрицательный характер.

В ходе развития группы нормы могут изменяться, особенно при возникновении новых сложных групповых ситуаций. Однако без их согласования не может быть организованной активности.

Нормы можно разделить на две категории: а) нормы, которые изначально задает руководитель группы; б) нормы, выработанные группой.

Для того чтобы выполнялись нормы, предложенные руководителем, ему зачастую требуется прилагать для их соблюдения особые усилия. В противоположность этому нормы, выработанные самой группой, защищаются членами группы. Группа осуществляет давление на своих членов, заставляя их подчиниться этим нормам.

В группах могут возникать такие нормы, как защита неудачливого члена; защита молодого члена; подчинение руководителю, выбранному самими

участниками из состава группы; стремление любой ценой обходиться без помощи других и др. Две последние нормы особенно характерны для групп промышленных руководителей. В организации групповые нормы могут быть классифицированы следующим образом: 1) гордость за организацию; 2) достижение целей; 3) прибыльность; 4) коллективный труд;

5) планирование; 6) контроль; 7) профессиональная подготовка кадров; 8) нововведения; 9) отношения с заказчиком; 10) защита честности.

Структура группы и проблема лидерства

Структура группы одновременно является формальной и неформальной. Неформальная структура складывается гораздо медленнее формальной, так как определяется взаимными выборами участников группы. Разные члены группы занимают различные позиции в группе, осознают и исполняют различные роли.

Совокупность требований, предъявляемых индивиду обществом, образует содержание социальной роли. Социальная роль — это совокупность действий, которые должен выполнить человек, занимающий данный статус в социальной системе; это нормативно-одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого человека, занимающего данную позицию; хранящийся в сознании человека набор представлений о том, как он и другие должны вести себя в определенных обстоятельствах. Реальное поведение личности может быть описано в рамках конструкции «Роль» + «Я».

Одна из первых попыток систематизации ролей была предпринята Т. Парсонсом. Он считал, что любая роль описывается пятью основными характеристиками:

- 1) эмоциональной — одни роли требуют эмоциональной сдержанности, другие — раскованности;
- 2) способом получения — одни предписываются, другие завоевываются;
- 3) масштабом — часть ролей сформулирована и строго ограничена, другая — размыта;
- 4) формализацией — действие в строго установленных правилах либо произвольно;
- 5) мотивацией — наличную прибыль, общее благо и т. д.

Любая роль характеризуется некоторым набором этих пяти свойств. Для эффективного функционирования группы необходимо, чтобы поведение членов группы способствовало достижению ее целей и социальному взаимодействию.

Выделяют две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы: целевые роли позволяют отбирать групповые задачи и выполнять их; поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы. Эти виды поведения представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Типы поведения в группах

ЦЕЛЕВЫЕ РОЛИ
<p>1. <i>Инициирование деятельности.</i> Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению или новую организацию материала.</p> <p>2. <i>Поиск информации.</i> Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты.</p> <p>3. <i>Сбор мнений.</i> Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.</p> <p>4. <i>Предоставление информации.</i> Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений.</p> <p>5. <i>Высказывание мнений.</i> Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты.</p> <p>6. <i>Проработка.</i> Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.</p> <p>7. <i>Координирование.</i> Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы.</p> <p>8. <i>Обобщение.</i> Повторно перечислять предложения после окончания, дискуссии.</p>
ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ РОЛИ
<p>1. <i>Поощрение.</i> Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.</p> <p>2. <i>Обеспечение участия.</i> Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: "Мы еще ничего не слышали от Джима" или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.</p> <p>3. <i>Установление критериев.</i> Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, не согласующихся с групповыми критериями.</p> <p>4. <i>Исполнительность.</i> Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий.</p> <p>5. <i>Выражение чувств группы.</i> Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем.</p>
Источник: Мескон М. Основы менеджмента. — С. 452.

Р. Шиндлер описал четыре наиболее часто встречающиеся групповые роли и одну менее часто встречающуюся роль:

1. Альфа — лидер, который импонирует группе, побуждает ее к активности, к действиям, составляет программу, направляет, придает ей уверенность и решительность.

2. Бета — эксперт, имеющий специальные знания, навыки или способности, которые группе всегда требуются или которые она высоко оценивает. Эксперт анализирует, рассматривает ситуацию с разных сторон; его поведение рационально, самокритично, нейтрально и безучастно.

3. Гамма — преимущественно пассивные и легко приспосабливающиеся члены группы, старающиеся сохранить свою анонимность, большинство из них отождествляется с альфой.

4. Омега — самый «крайний» член группы, который отстает от коллектива

по причине неспособности, какого-то отличия от остальных или страха.

5. Р — противник, оппозиционер, активно выступающий против лидера.

Исследования М. Белбина свидетельствуют о том, что для получения действительно эффективной группы необходимы восемь ролей¹. Среди них такие:

Председатель. Это человек, который осуществляет руководство командой и координирует ее действия. Председатель может не быть творческим и одаренным человеком, но он должен быть дисциплинирован, целеустремлен и уравновешен. Это тот, кто умеет хорошо слушать и говорить, правильно судить о людях и вещах, понимать нужды других людей.

Организатор. Это инициативные, легковозбудимые, мобильные и наиболее влиятельные люди в группе. В отсутствие председателя они обычно берут на себя его роль, хотя и не являются идеальными людьми для этого. Их сила заключается в их стремлении и страстном желании достичь цели, но они могут быть сверхчувствительными, раздражительными и нетерпеливыми. Они необходимы, поскольку побуждают других членов группы к действиям.

Мозговой центр — генератор идей. В отличие от организатора люди, входящие в мозговой центр компании, устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают большое влияние на других. Они являются источником оригинальных идей и предложений. Они обладают большой силой воображения, и в то же время они самые умные члены команды. Однако они могут быть невнимательны к деталям, обижаться на критику, часто бывают молчаливы, по характеру сдержанны.

Контролер-критик. Контролеры также умны, но они обладают скорее аналитическим, чем творческим, складом ума. Они скрупулезно анализируют идеи и обладают способностью увидеть слабые места в аргументах. Они менее общительны, чем другие, скрывают свои сведения, держатся в стороне от команды, но они необходимы для проверки качества. Они надежны, но могут быть бестактными и бесстрастными.

Исследователи резерва новых служащих. Такие люди являются популярными членами команды, экстраверты, общительны и рискованны, Они приносят в группу новые контакты, идеи, усовершенствования. Они не являются творческими людьми, не держат бразды правления в своих руках, поэтому нуждаются в команде для того, чтобы их вкладом в решение профессиональных задач воспользовались другие.

Трудоголики. Трудоголики являются практическими организаторами всей деятельности компании. Они превращают идеи в выполнимые задания. Составление графиков, диаграмм, планов выступает сильной стороной их деятельности. Они методичны и эффективны в работе, внушают доверие, и их никогда не приводят в волнение мечты о будущем. Они не являются лидерами, но они умелые и исполнительные работники.

¹ Более поздние исследования позволили М. Белбину выделить девять групповых ролей (см. гл. 8.5).

Координаторы команды. Такие работники спланируют всю команду, поддерживая других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все и внося во все чувство гармонии и согласия. Они популярны и приятны, но они не стремятся к соперничеству. Это тот тип людей, которых не замечаешь; когда они есть, и которых вам не хватает, когда их нет рядом.

Детерминатор-завершитель. Без детерминатора команда не могла бы закончить ничего к назначенному сроку. Они проверяют детали, беспокоятся о графиках, досаждают другим необходимостью что-то безотлагательно сделать. Их упорная систематическая работа очень важна, но не всегда популярна.

Слишком большое число сотрудников в одной роли означает нарушение баланса, а когда число ролей слишком мало, не будут выполняться задания. В маленькой команде, следовательно, одному человеку придется выполнять более одной роли. Полный набор ролей важен, когда происходят быстрые изменения в трудовых ресурсах, технологии, продукции или на рынке. Более стабильные группы могут обойтись и без полного комплекта ролей.

В группах могут встречаться и многие другие роли, которые не всегда сводимы к этим основным, например монополист, пытающийся привлечь к себе внимание; мученик, вызывающий о помощи и в то же время отказывающийся от нее; моралист, который всегда прав; любимчик, пробуждающий нежные чувства и постоянно нуждающийся в защите; агрессор; шут; провокатор; защитник; нытик; бедняга; непризнанный; педант; блюститель демократии; отшельник; секундометрист; соблазнитель; спасатель, жертва и каратель и др.

Выявить структуру группы можно с помощью социометрии.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерство в группе тесно связано с проблемами руководства, зависимости, подчинения и соперничества. Отношение к формальному и неформальному лидерам в группе не является стабильным. Соперничество, борьба за власть занимают существенное место в групповом процессе.

Сплоченность группы

Это мера взаимного тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченность выражается в стремлении остаться в группе, в стремлении к сотрудничеству при решении общих задач и к сохранению группы.

К.Левин определял сплоченность как результат действия положительных сил взаимного притяжения и отрицательных сил взаимного отталкивания в группе; как тотальное поле сил, заставляющих участников оставаться в группе. В целом, чем лучше группа отвечает потребностям людей в эмоциональных межличностных связях, тем она сплоченнее. Чем сплоченней группа, тем жестче групповой контроль над взглядами и поступками ее членов. В сплоченной группе создается атмосфера внимательного отношения и взаимной поддержки. Сплоченность порождает эмоциональную привязанность членов группы и

лояльное отношение к общим задачам, обеспечивает группе стабильность. Взаимная зависимость членов группы, объединенных стремлением к общей цели, обуславливает их готовность разделять трудности и сглаживать личностные расхождения.

Высокосплоченной считается группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу. Такие группы хорошо работают и могут повысить эффективность всей организации. Однако в случае расхождения целей группы и целей организации высокая степень сплоченности может отрицательно сказаться на производительности труда всей организации.

Отрицательной стороной чрезмерной сплоченности группы может быть и нежелание ее членов мыслить критически и принимать серьезные решения вследствие развития процесса группового единомыслия. Эта тенденция возникает из-за склонности членов группы быстро сходить в мнениях и из-за готовности соглашаться друг с другом, не считаясь с возможностью ошибки. Несмотря на это, сплоченность обычно бывает желательной в группе.

Для увеличения положительного эффекта сплоченности руководитель организации может периодически проводить собрания, разъясняя цели группы и их взаимосвязь с целями организации, создавая такие условия, когда каждый член группы может видеть его вклад в достижение этих целей. Повышению сплоченности также способствует периодическое обсуждение потенциальных или актуальных проблем группы или организации, эффект предстоящих перемен для производственной деятельности. Кроме того, сплоченности содействуют удовлетворение личных потребностей членов группы в группе или при помощи группы; согласованность целей всей группы с индивидуальными потребностями и целями; взаимная зависимость при работе над конкретными задачами; выгоды, вытекающие из членства в группе и ожидание несомненной пользы от него; разного рода симпатии между членами группы, их взаимное тяготение; мотивированность членов группы; дружеская, располагающая атмосфера; соперничество с другой группой или группами; вражда, неприязнь и отрицательное отношение общества (замкнутость сект и фракций), престиж группы.

Групповое напряжение

В результате взаимодействия членов группы, различающихся по взглядам, позициям, моделям поведения, по своим планам и потребностям, в группе, естественно, возникает напряжение. Напряжение может выражаться в агрессивности, злости, раздражении, неприятии, страхе, отчуждении. В некоторых случаях напряжение приводит к открытым конфликтам.

Однако напряжение в группе играет и позитивную роль как фактор, побуждающий членов группы к активности, изменениям.

Для эффективной групповой деятельности необходимо динамическое равновесие между сплоченностью и напряжением. Под влиянием сплоченности

члены группы чувствуют поддержку и относительную безопасность, а напряжение выступает как побуждающий фактор: оно ведет к неудовлетворенности и стремлению что-то переменить в себе.

Фазы развития группы

Выделяют следующие стадии развития группы: стадия формирования, стадия психологической напряженности; стадия нормализации; стадия деятельности.

1. *Стадия формирования.* Когда группа формируется, ее члены осторожно исследуют границы приемлемого поведения в группе. Это - стадия перехода индивида от состояния независимого лица к статусу члена группы. Члены группы испытывают такие чувства как волнение, нетерпение, оптимизм, подозрение, опасение и беспокойство относительно будущей работы и способов взаимодействия с другими членами группы. Они делают первоначальные, пробные шаги приспособления к группе, пытаются определить задачу и решить, как она будет выполнена; пытаются определить, как вести себя в группе и как следует иметь дело с проблемами группы; решают, какая информация нужна и как она должна быть собрана. Скрыто или открыто члены группы ищут руководителя, ждут объяснений цели, планов, жаждут деятельности, они заняты обсуждением второстепенных или общеизвестных вещей, абстрактных концепций и проблем, признаков или вопросов, не имеющих отношения к задаче. Идет «светский разговор», фасадное общение, отказ от личностного самовыражения.

2. *Стадия психологической напряженности* — стадия бурления, шторминга. Шторминг — вероятно, наиболее трудная стадия для команды. Это похоже на то, как будто члены группы сделали прыжок в воду и, думая, что они тонут, начинают метаться. Они понимают, что задача более трудная, чем они предполагали, и становятся вспыльчивыми, обидчивыми, обвиняющими или чрезмерно фанатичными. На стадии шторминга для членов группы характерно:

- сопротивление выполнению задачи и новым подходам к совершенствованию качества (отличным от тех, которые каждый индивидуальный член находит удобным для использования);
- резкие колебания отношения к членам команды и к успеху проекта;
- продолжение обсуждения проблем среди членов группы, даже когда они договариваются о конкретном результате;
- оборонительность и соревновательность; разбивка на фракции и выбор союзников; борьба за лидерство;
- установление нереалистичных целей;
- восприятие «иерархии»;
- отсутствие единства, повышенная напряженность и ревность.

Многие члены команды испытывают чувство давления и напряжения, но постепенно они начинают понимать друг друга-

3. *Стадия нормализации.* Во время этой стадии члены группы определяют

уровень лояльности и распределяют обязанности. Они принимают фуппу, ее основные правила, или «нормы», роли в группе и индивидуальные особенности членов группы. Эмоциональный конфликт снижен, первоначально конкурентные отношения замещаются на более сотрудничающие. Другими словами, поскольку члены команды понимают, что они не собираются тонуть, они прекращают метаться и начинают помогать друг другу находиться на плаву

Стадия нормализации характеризуется следующими факторами:

- принятие членства в группе;
- появление новой способности - конструктивного выражения критики;
- взаимопомощь и направленность на выполнение работы;
- попытка достичь гармонии, избегая конфликта;
- более дружелюбное, доверительное отношение друг к другу, люди делятся личными проблемами;
- ощущение принадлежности к группе, совместимости, общего духа и общих целей;
- установление и поддержание основных правил и «норм» группы.

Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них теперь имеется больше времени и энергии на проект, общее дело. Таким образом они способны к существенному продвижению вперед.

4. Стадия деятельности. На этой стадии группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены группы уладили свои отношения и сформулировали ожидания, выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга, узнали, каковы их роли. Теперь они начинают работать — проводить диагностику и решать проблемы, осуществлять необходимые изменения.

Эта стадия деятельности характеризуется следующими данными:

- члены группы понимают личностные и групповые процессы, сильные и слабые стороны друг друга;
- конструктивное самоизменение;
- удовлетворение продвижением группы;
- работа с проблемами; способность предвидеть и предотвращать проблемы;
- группа важна для ее членов; члены группы близко воспринимают все ее проблемы.

Теперь группа действительно становится эффективной единицей и начинает производительно работать.

Продолжительность и интенсивность этих стадий изменяется от группы к группе. Иногда четвертая стадия достигается за одну или две встречи; в другом случае на это могут потребоваться месяцы и годы.

3.3. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ГРУППОВУЮ ДИНАМИКУ

Для эффективного управления группой руководителю необходимо знать

переменные, влияющие на групповой процесс. На индивидуальном уровне воздействия на группу влияют возраст членов группы, пол, уровень образованности, индивидуально-психологические особенности, социально-экономический статус; на групповом — размер группы, состав группы.

Возраст человека. Ученые экспериментально и теоретически обосновали положение о том, что интенсивность интеграции человека в группу зависит от его возраста. Большая включенность в группу является результатом развития познавательных способностей, высокой частоты контактов с людьми, участия в общественной жизни. С возрастом человек начинает более внимательно относиться к окружающим, пользуется большим уважением и имеет более устойчивую оценку со стороны других людей. Чаще всего лидерство в группе завоевывает человек, старший по возрасту.

Пол человека. На поведение человека в группе оказывает влияние его пол. Было установлено, что в некоторых разнополых группах женщины ведут себя более подавленно по сравнению с мужчинами. Женщины чаще используют визуальный контакт в качестве средства общения, чаще соглашаются с мнением большинства. Но сделать однозначный вывод о подчиненном положении женщин в смешанных группах нельзя, так как отношение к женщинам и их роль в различных обществах и культурах неодинаковое; степень активности женщин в группе зависит от актуальности для них проблемы, цели и задач группы; поведение мужчин и женщин в группе также зависит и от возраста.

Уровень образованности. На межличностное взаимодействие в группе большое влияние оказывает уровень образованности. В ряде исследований была выявлена положительная взаимосвязь между участием индивида в группе и интеллектуальным уровнем. Чем выше интеллектуальный уровень, тем более активен человек в групповом процессе.

Интеллектуальный и общеобразовательный уровень оказывает влияние и на конформность. Человеку более высоким интеллектуальным уровнем менее конформен, чем человек с низким интеллектуальным уровнем. Также образованный человек обычно уверен в аккуратности своего высказывания и не испытывает необходимости в поддержке со стороны группы.

Была установлена взаимосвязь между уровнем образованности и лидерством. Чем больше разница в интеллектуальном уровне лидера и других участников, тем выше эффективность групповой деятельности.

Индивидуально-психологические особенности. М.Шоу выделяет пять основных индивидуально-психологических характеристик, влияющих на групповую динамику:

- ориентация на межличностное общение, которая может быть одобряющей, располагающей и избегающей;
- отзывчивость;
- желание доминировать, обычно обусловленное самооценкой человека;
- зависимость;

- эмоциональная уравновешенность. На восприятие человеком людей в группе влияет и уровень самосознания. Чем выше уровень самосознания, тем больше раскрывается человек и тем более полным становится его представление о самом себе.

Некоторые исследования свидетельствуют о связи между физиологическими характеристиками (например, рост, вес и т.п.) и стремлением к лидерству, но эта взаимосвязь носит неустойчивый характер. Навыки общения оцениваются более высоко у людей, имеющих привлекательную наружность.

Социально-экономический статус. Статус (от лат. status — состояние, положение) означает соотносительную (выше, наравне, ниже) позицию индивида в социальной системе и характеризуется совокупностью прав и обязанностей. Различают личный и социальный статус. Социальный статус — это положение, которое человек автоматически занимает как представитель большой социальной группы (профессиональной, классовой, национальной) в данной социальной системе. Личный статус — это положение, которое он занимает в малой или первичной группе в зависимости от того, как оценивается по своим индивидуальным качествам. Статус человека в организации или в группе определяется рядом таких факторов, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение и оформление кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы.

В группах с различным статусом участников общение обычно направлено на тех, кто имеет более высокое положение, причем направляемая им информация более содержательная и менее конфликтная. Человек с высоким статусом занимает больше времени в ходе обсуждения проблем и вопросов в группе: больше говорит, высказывания других членов группы по отношению к нему содержат меньше агрессивных выпадов, меньший объем вербальной агрессии. Статус члена группы влияет и на степень доверия, оказываемого ему другими членами группы.

Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

Размер группы. Вопрос определения идеального размера группы изучался многими теоретиками управления. Они пришли к выводу, что в группах должно существовать определенное соответствие между размером и степенью участия. Однако чем больше группа, тем меньше людей имеют возможность участвовать в ее работе. Иногда в группе присутствуют люди с очень ценными идеями, знаниями и опытом по специальности, но они не участвуют в работе группы. Во многих организациях существует проблема «молчаливого большинства». Поэтому руководителю необходимо найти способ вовлечения всех членов группы в работу. По данным статистических исследований, оптимальное количество членов группы

-5—12 человек; для собраний и совещаний - в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой в 5-11 человек. В группе из 5 человек все работники обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах больших или меньших.

По мере увеличения размера группы усложняется достижение соглашения по спорным вопросам, проявляется тенденция разделения группы на подгруппы, происходит рассогласование целей, что приводит к напряженности и конфликтам.

Графически зависимость эффективности деятельности группы от ее размера (при определенных условиях — в соответствии с поставленной целью, структурой, действием внешних факторов и т.п.) может быть представлена следующим образом (рис. 3.1).

Обычно в небольших по размеру группах возникает много напряжений в отношениях между ее членами, а в большой - не уделяется достаточно времени для каждого члена группы.

Состав группы. Под составом группы понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Данные проведенных исследований свидетельствуют о том, что группы, состоящие из непохожих личностей, более эффективны, чем группы, члены которых имеют схожие точки зрения.

Индивидуальные особенности восприятия, внимания, памяти и мышления разных людей позволяют людям отмечать лишь отдельные свойства предметов и явлений объективного мира.

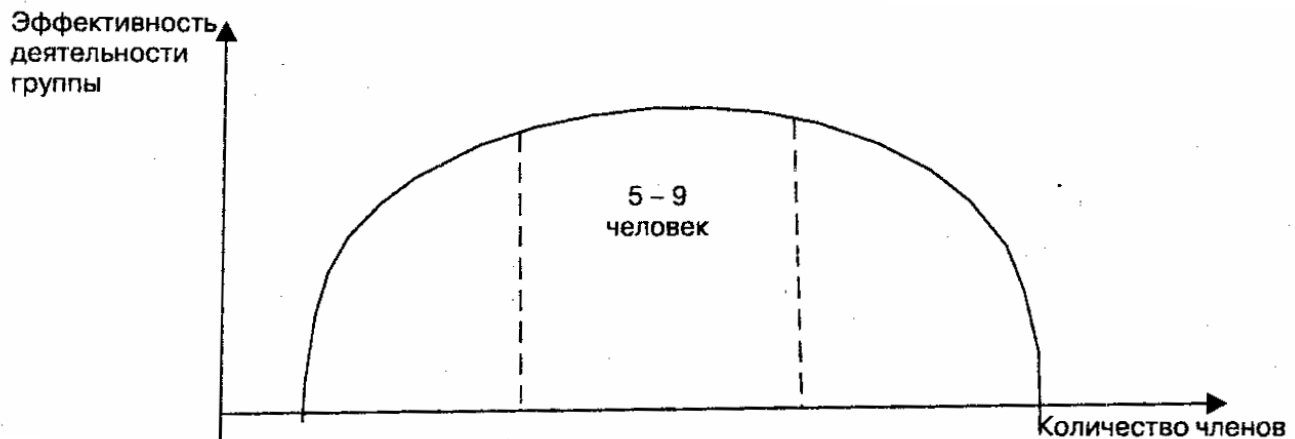


Рис 3.1. Эффективность и размер группы

Источник. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1998. — С. 84.

Например, кто-то склонен к конкретному восприятию информации, кто-то к абстрактному, кто-то к эмоциональному. Если в группе, принимающей решение, представлены все способы восприятия информации, то вероятность отражения

всех сторон проблемы в выбранном варианте решения увеличивается. В противном случае решение будет либо слишком абстрактным, либо слишком конкретным, либо слишком эмоциональным.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение групповой динамики.
2. Какие факторы влияют на групповую динамику?
3. Определите стадию развития вашей группы.
4. Охарактеризуйте групповые роли по классификации М. Белбина.
5. Определите ролевой состав вашей группы.

Литература

- Брэддик У. Менеджмент в организации. — М.: Инфра-М, 1997. — 344с.
- Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. - М.: Гардарики, 1998. - 528 с.
- Дмитриева Е.В. Фокус-группы в маркетинге и в социологии. - М.: Центр, 1998.-144 с.
- Кон И. Социология личности. - М., 1967. - 23 с.
- Кравченко А.И. Введение в социологию. - М.: Просвещение, 1996. - 190 с.57
- Ладанов И. Д. Практический менеджмент. - М.: Элник 1995.- 498с.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури ф. Основы менеджмента - М • Дело, 1992. - 702 с.
- Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 160 с.
- Рудестам К. Групповая психотерапия. - СПб.: Питер Ком 1998 ~ 384 с.
- Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. - СПб.: Социально-психологический центр, 1996.-352 с.
- Сидоренко Е.В. Психодраматический и недирективный подходы в групповой работе с людьми. - СПб., 1992. - 72 с.
- Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М., 1996. - 86 с.
- Scholter Peter R. The Team Handbook. How to use teams to improve quality - Madison, WI, USA.: Joiner Associates, 1995. - 324p.

ГЛАВА 4

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- 4.1. Понятие культуры и ее характеристики
- 4.2. Влияние культуры на поведение
- 4.3. Организационная культура
- 4.4. Типология организационной культуры

4.1. ПОНЯТИЕ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Культура оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность людей. Однако только в последние годы менеджеры начали понимать и ценить значение общей культуры для производства.

Что же такое культура? Термин «культура» (от лат. culture) — понятие многоплановое, сложное, неоднозначное. Прежде всего культура - это инструмент, необходимый для выживания человечества; механизм, позволяющий людям справляться с обстоятельствами, в которых они находятся. В этом смысле культура — это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации. Культура - это явление, которое выделяет человеческий вид среди других живых существ. В соединении с биологической эволюцией культура не только помогла человеческому виду выжить, но и расти и развиваться на этой планете и даже в космосе.

Культура — это также усвоенное поведение и знания, которые интегрируются группой и разделяются членами группы. Групповые убеждения и

практика становятся привычными, традиционными и отличают одну группу (цивилизацию, страну или организацию) от другой.

Некоторые виды поведения могут быть результатом конкретных специфических обстоятельств жизни группы, зависеть от климата, географического положения, проявляться в момент опасности, открытия и т. д. Часто члены группы упорно сохраняют поведение, причина которого давно забыта. Такое поведение также является частью культуры.

Ф. Кробер и Ф. Клухон предложили одно из наиболее всесторонних определений: культура - это отличительная особенность человеческих групп и состоит из явных и неявных паттернов² поведения; основа культуры включает традиционные, имеющие исторически обусловленное происхождение идеи и специфику их прикладного использования; системы культуры могут, с одной стороны, рассматриваться как продукт деятельности людей, с другой - как создание условий для элементов будущего действия. Таким образом, культура - это то, что:

- разделяется всеми или почти всеми членами некоторой социальной группы;
- передается старшими членами группы младшим;
- формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.

Выполнение работы человеком также зависит от культуры. Социальная окружающая среда настолько сильно влияет на людей, что они либо начинают работать так, чтобы превзойти других, либо относятся к работе безразлично. Некоторые культуры активны и поощряют членов групп к творчеству и производительности, другие культуры запрещают творчество, подавляя человеческие стремления и усилия к совершенствованию. Руководители могут изменять культуру своих групп в целях увеличения производительности работников, заменяя устаревшие нормы, методы и процедуры более уместными стандартами, действиями и технологиями.

Руководителям необходим относительно простой метод анализа культуры, когда они предполагают работать на международном уровне бизнеса, когда исследуют особенности национальной культуры или когда рассматривают проблемы организационной культуры своего предприятия.

Одним из способов анализа любой макро- или микрокультуры является исследование способа деятельности группы. В процессе человеческого развития общества и институты были созданы вокруг доминирующей деятельности, распространенной в определенном месте в определенное время. Ранняя человеческая культура, например, была организована вокруг охоты; до сих пор имеются племена, все еще живущие таким образом. Затем господствующей тенденцией человечества стала стадия развития рабочей культуры,

² Паттерн — устойчивый, повторяющийся способ поведения.

сосредоточенной вокруг сельского хозяйства; этот сельскохозяйственный образ жизни существует в преиндустриальных нациях. В течение последних двух-трех сотен лет доминирующим стилем работы стал индустриальный, сосредоточенный вокруг фабричной системы и городского образа жизни. В настоящее время происходит переход к постиндустриальной рабочей культуре, сосредоточенной на обработке информации и оказании услуг.

Другим способом анализа культуры является выделение и сравнение некоторых параметров культуры. Так, Ф. Харрис берет за основу 10 категорий, характеризующих культуру:

1. *Идентификация и цель*: смысл Я (ощущение себя), место, миссия.
2. *Коммуникации и язык*: передача информации, взаимодействие, обмен.
3. *Одежда и внешний вид*: вид, стиль, имидж, репутация.
4. *Пища и обычаи подачи*: подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
5. *Время и осознание времени*: смысл продолжительности интервалов.
6. *Взаимоотношение и различие полов*: родство, род, ранг, статус, награды и признание.
7. *Ценности и нормы*: система потребностей/приоритетов, стандарты поведения.
8. *Убеждения и отношения*: мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.
9. *Ментальные привычки и обучение*: мыслительные процессы, образование.
10. *Особенности и методы работы*: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство.

В каждой категории выделяются две взаимосвязанные, но отличные особенности культуры. Эти особенности могут служить базой для исследования различных аспектов культуры независимо от того, национальная это или организационная культура, рабочая культура или культура команды.

Рассмотрим более подробно эти характеристики.

1. *Идентификация и цель*. Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни. Границы, которые отмечают и определяют группу, могут быть конкретными или абстрактными, явными или неявными. Культура также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей.

2. *Коммуникации и язык*. Группа отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной связи. Уникальные процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специального набора слов, особой терминологии и кодов.

Дальнейшее дифференцирование происходит через диалекты, сленг, жаргон и т. д.

3. *Одежда и внешний вид*. Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, через украшения и т. д. Длина волос или отсутствие

их, оформление лица, наличие драгоценностей, спецодежда или униформа могут характеризовать племя или подразделение компании (пираты, старики, подростки, террористы, военные, медицинские работники, железнодорожники и т. д.).

4. *Пища и способ ее подачи.* Способ, которым продовольствие произведено, приготовлено, представлено и съедено, отличается культурой, о чем знает каждый посетитель китайского или французского ресторана. Религиозные нормы запрещают некоторую пищу, типа говядины или свинины, или определяют способ их приготовления.

Способ подачи может включать использование рук, палочек для еды или столового прибора.

5. *Время и осознание времени.* Временем принято считать хранение, сообщение и измерение продолжительности интервалов. На биологические и циркадные ритмы³ человека воздействует природа и климат.

Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, а другие — относительный смысл времени. В некоторых культурах время связывается с восходом солнца или закатом, со временем дождей, с засухой или с другими сезонными изменениями. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки.

В то же время новая технологическая культура работы часто функционирует по круглосуточному графику, где операции расписаны по минутам.

6. *Взаимоотношения и различие полов.* Культуры устанавливают человеческие и организационные отношения к возрасту, полу, статусу и степеням родства, богатству, власти и мудрости. При изучении сексуальной практики (клан, брак, семейные группировки, роли, связанные с полом) следует отметить, что семья — ключевое проявление этой характеристики. Семьи широко ранжируются по размеру и по форме; имеются нуклеарные семьи, как на Западе, или расширенные формы, типа индусской объединенной семьи.

В зависимости от того, является ли культура патриархальной или матриархальной, главенствующей фигурой власти является мужчина или женщина. В некоторых культурах у власти находятся старики, в других — молодежь. Культура может давать равную возможность для женщин или вынуждать представительниц женского пола носить чадру, казаться почтительными и уступать многие права доминирующим мужчинам.

В успешных многонациональных корпорациях мультикультурные отношения являются фактором глобальной разработки наряду с техническим обеспечением.

7. *Ценности и нормы.* Культура влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам. На уровне потребностей выживания оцениваются такие базовые потребности, как пища, одежда; на уровне

³ Циркадный ритм (лат. *circa* — около + *dies* — день) — околосуточный. Циклическое колебание интенсивности того или иного биологического процесса с периодом в пределах 20—28 часов.

потребностей безопасности — общественный порядок, права собственности; высшие потребности самоутверждения и самоактуализации отражают потребность в признании, значимости, качестве жизни и самосовершенствовании.

Ценности культуры и нормы поведения выражены в обществе открыто или скрыто. Эти приемлемые стандарты поведения могут быть представлены в форме рабочей этики, в принципах этикета, кодексах поведения, нормативах и законах.

Процесс усвоения норм и ценностей начинается в семье, где диапазон норм варьируется от абсолютного повиновения до полного разрешения; процесс продолжается в организационной жизни, где стандарты поведения служащего заявлены формально или неформально.

8. *Убеждения и отношения.* Каждая культурная группа имеет убеждения, которые формируют стремления и отношения своих членов независимо от рациональности этих убеждений или от объективной правды. В национальных культурах это может принимать форму веры в сверхъестественное или в бога и быть связано с принятием религиозной системы. Таким образом, культура позволяет обеспечивать руководство людьми, формируя систему взглядов на такие фундаментальные вопросы жизни, как особенности человеческой сущности; смысл жизни человека; отношение людей к природе; временной фокус жизни (прошлый, настоящий или будущий); модальность человеческой деятельности (непосредственное выражение, саморазвитие, измеримое достижение); отношения одного человека к другому.

В организационных культурах доминирующая деловая философия отражается в документах, процедурах и публикациях. Организационные убеждения и отношения определяют системы признания и вознаграждения — обряды и ритуалы, которые ранжируются от вечеров и церемоний награждения призами до учреждения клубов для ведущих сотрудников. Кроме того, убеждения и отношения включены в мифы, традиции, легенды о героях группы и их исключительном характере.

Убеждения могут быть проявлены многими способами, например о положении и роли женщин в обществе. В некоторых обществах женщины почитаются; в других — рассматриваются равными мужчинам; в некоторых культурах они подвластны мужчинам. В индустриальной рабочей культуре женщины часто подвергаются дискриминации при приеме на работу или при продвижении по службе; часто женская работа оплачивается в меньшем размере. При появлении метаиндустриальной рабочей культуры главным является компетентность, а не различие полов. Поэтому женщинам должны быть даны равные возможности занятости. Компенсация за работу должна зависеть от результатов, а не от пола, расы, религии и других подобных факторов.

9. *Ментальные привычки и обучение.* Способ, которым люди думают, изучают, организуют и обрабатывают информацию, уникален и часто

различен. Некоторые культуры используют целостное мозговое мышление, другие предпочитают право- или левополушарное развитие. Например, в некоторых странах высоко ценится логика, в то время как в других — интуиция. Хотя рассуждение и изучение — это универсальные процессы, формы образования и обучения могут быть очень разными.

10. *Особенности и методы работы.* Культуры отличаются способами восприятия и отношением к работе; они различаются по типам одобряемой работы, способам разделения работы и методам работы. Культура через экономику определяет ценность и необходимость работы для конкретной группы. В некоторых культурах все члены участвуют в желательной и заслуживающей внимания деятельности, но их членство не измеряется стоимостью работы в денежном выражении; вместо этого подчеркивается роль и значение работы для объединения. Культура определяет условия, возможности и сегментацию профессиональной деятельности.

С помощью культуры можно анализировать рабочую среду любого вида деятельности — от охоты и сельского хозяйства до производства машин и обработки информации. Сегодня происходит переход от «рабочей» этики к «ценностной» этике, которая подчеркивает важность качества рабочей жизни. Продвинутые рабочие культуры используют технологии помощи персоналу, перемещая рабочих и перераспределяя работу через управленческие команды, через неформальные ценности, через создание удобной рабочей среды. Работа — это также место для реализации возможностей, власти и лидерства. Некоторые организации сформированы как иерархии с концентрацией власти наверху, другие рабочие культуры распределяют власть и поощряют участие членов организации и сотрудничество.

4.2. ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЕДЕНИЕ

С помощью культуры можно анализировать поведение людей, особенно в группах, так как культура дает структуру для анализа человеческого поведения. Но следует заметить, что поскольку люди очень сложны и разнообразны, а наши знания о влиянии культуры на поведение относительно и предварительны, обобщения нужно делать очень осторожно и помнить о возможности многих исключений. Кроме того, нужно помнить, что, рассматривая поведение других, каждый из нас имеет тенденцию опираться на собственный опыт и уровень подготовки и что действия, которые кажутся нам причудливыми или предосудительными, | могут быть приемлемыми и нормальными для других людей.

Культура проявляется группой, организацией или нацией в обычаях и традициях, в групповых убеждениях, обрядах, мифах, символах, морали, способах мышления, языке, стандартах, законах, искусстве, архитектуре, технологии и т. д.

Эти проявления культуры, ее принципы могут быть рациональными или иррациональными, явными или неявными.

Принципы культуры, т. е. ее «истины», выражены в поведении или в табу на то, что члены группы не должны делать. Обычно члены группы отказываются подвергать сомнению или изменять убеждения, поддерживаемые в их сообществе. Ежедневная жизнь в результате соблюдения этих правил упрощается и становится предсказуемой. Однако, к сожалению, культура может также быть средством поддержания невежества, дезинформации, предубеждений и фанатизма.

Каждая группа может быть охарактеризована с точки зрения ее культурной ориентации. Культурная ориентация общества и группы отражает сложное взаимодействие ценностей, отношений и поведения членов общества и группы. Как показано на рис. 4.1, индивиды выражают культуру и ее нормативные свойства через ценности, которых они придерживаются относительно сущности жизни и мира вокруг них. Эти ценности в свою очередь влияют на их отношения и на форму поведения, соответствующего любой данной ситуации. Непрерывное изменение паттернов индивидуального и группового поведения в конечном счете влияет на культуру общества и группы, и цикл начинается снова.



Рис. 4.1. Влияние культуры на поведение

В чем же различие между ценностями, отношениями и поведением? **Ценности** — это то, что является желательным (явно или неявно) человеку или группе и влияет на выбор способов, средств и на выполнение действия. Ценности могут быть как осознаваемыми, так и находиться на уровне подсознания. Таким образом, ценности — это относительно общие убеждения, которые определяют,

что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей. Исследования показали, что персональные ценности влияют на корпоративную стратегию, а ценности руководителей - на все формы организационного поведения, включая выбор системы мотивации, взаимоотношения начальник/подчиненный, поведение группы, коммуникации, лидерство и уровни конфликтов.

Например, латиноамериканские менеджеры полагают, что семья — очень важная ценность, и это побуждает их нанимать членов собственной семьи всякий раз, когда только предоставляется возможность. Американские менеджеры верят в ценность индивидуального достижения, поэтому при приеме на работу они скорее ориентируются на выполнение кандидатом квалификационных экзаменов, чем на членство семьи. Эти примеры иллюстрируют поведение, на которое влияют ценности.

Отношение — это позиция, которая проявляет ценности и склоняет человека действовать или реагировать определенным способом. Отношения характерны как для межличностных и межгрупповых взаимодействий, так и для взаимодействия между лицом и некоторым объектом.

Поведение — любая форма человеческого действия. Например, дистанции межличностного взаимодействия зависят от культуры. Представители южной Европы при разговоре стоят ближе друг к другу, чем скандинавы и японцы. Латиноамериканцы касаются друг друга в течение деловых переговоров чаще, чем североамериканцы, и те и другие касаются друг друга более часто, чем это делают японцы.

Таким образом, поведение людей определено их культурой. Культура характеризуется как разнообразием, так и единством. Хотя все мы принадлежим к определенной культуре, ее проявления отличаются в зависимости от места и обстоятельств. Знание того, что все мы — члены различных культурных групп, может помочь нам понять поведение других, стать более терпимыми в наших суждениях и отношениях, более эффективными в разрешении культурных противоречий. Оценивая воздействие культуры на людей, мы можем быть менее склонны к обвинению, наказанию, враждебности к тем, кто отличается от нас. Чем больше мы постигаем концепцию культуры, тем более способны развить культурные навыки и управлять собственным изменением. Сегодня менеджеры могут применять стратегию управления культурными различиями в целях повышения эффективности организации.

4.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой, или организационной, культуры. Организационная

культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.

На рис. 4.2 показано соотношение и взаимовлияние культур различных уровней. При этом отметим, что:

- национальная культура — это культура страны или меньшинства в стране;
- организационная культура — культура корпорации, предприятия или ассоциации;
- рабочая культура – культура доминирующего вида деятельности общества;
- культура команды — культура рабочей или управленческой команды.

Организационная культура - это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

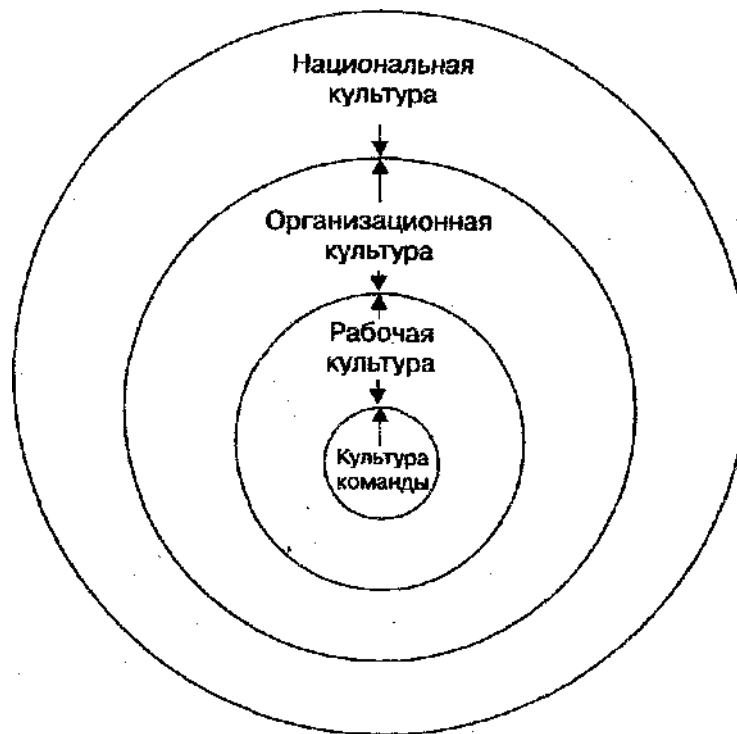


Рис. 4.2. Соотношение и взаимовлияние культур различных уровней

К. Шольтс отмечал, что корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения.

По мнению О.С.Виханского и А.И.Наумова, организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и

получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Э. Шайн считал, что формы организационной культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация: агрессивность внешней среды и внутренняя дезинтеграция. Соответственно, чтобы организация функционировала как единое целое, ей необходимо выполнять две основные функции — адаптация и выживание вереве и внутренняя интеграция. Интеграция рассматривается как создание эффективных деловых отношений среди подразделений, групп и сотрудников организации, как увеличение меры участия всех сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы. По мнению Э.Шайна, организационная культура — это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как «правильный» образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем.

Организационная культура включает следующие компоненты:

1) **убеждения** — представление работника о том, что является правильным в организации;

2) **ценности**, доминирующие в организации, определяют, что нужно считать важным в организации. Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают: заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, предприимчивость, справедливость при обращении со служащими и др. Т. Питере и Р. Уотерман, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех (рис. 4.3).

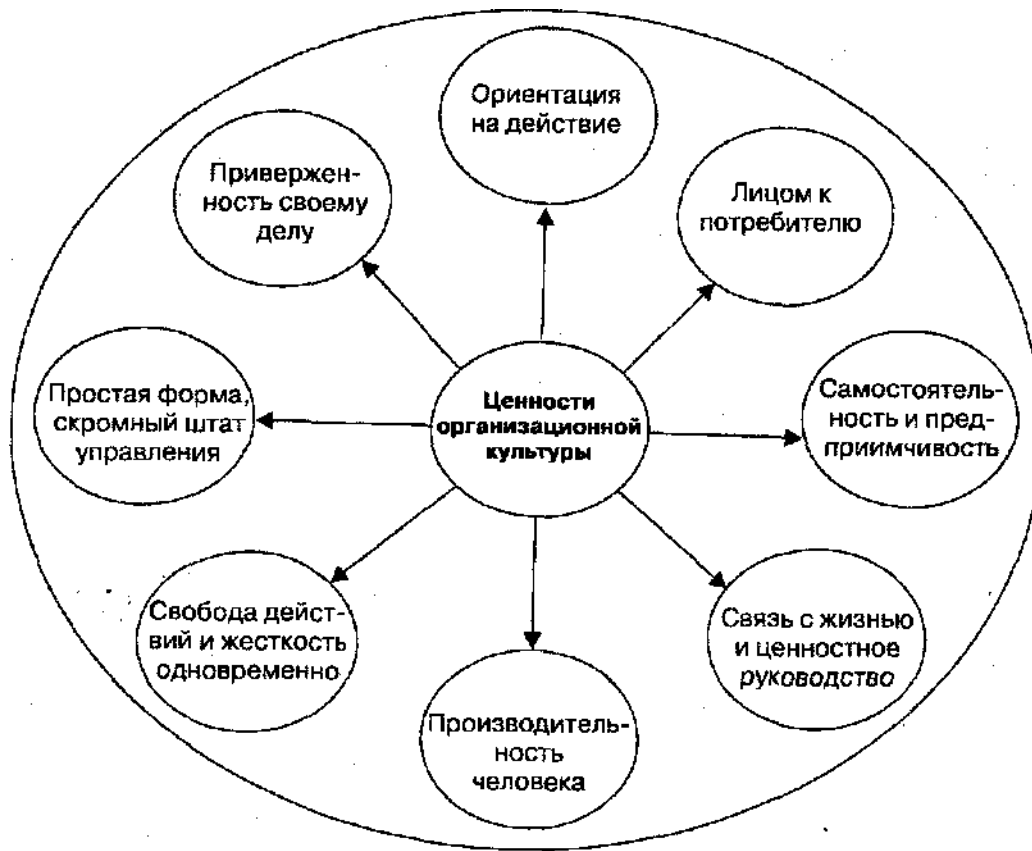


Рис. 4.3. Ценности организационной культуры преуспевающих компаний
 Источник. Организационное поведение: Учебник/ А. Н.Силин. С.Д.Резник и др.
 - Тюмень: Вектор Бук, 1998. - С. 55

3) **нормы** — это неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается. Они никогда не выражаются в письменной форме и передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению. Нормы поведения отражают такие моменты в деятельности организации, как: отношения руководитель — подчиненный, честность и соблюдение законодательства, поведение при конфликтах интересов, получение и использование информации о других организациях, политическая деятельность внутри организации, использование ресурсов организации и т. д.;

4) **поведение** — ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении);

5) **психологический климат** - это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации — это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней. Его можно оценить, изучая отношения.

Ни один из этих компонентов поодиночке не представляет культуру

организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

Таким образом, **организационная культура** — это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы и на характер жизнедеятельности организации.

Корпоративная культура — это основной компонент в достижении организационных целей, повышении эффективности организации и управлении инновациями. Главная цель корпоративной культуры — обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

Корпоративная культура может как помогать организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового, так и работать против организации, создавая барьеры, препятствующие выработке и реализации корпоративной стратегии. Эти барьеры включают сопротивление новому и неэффективные коммуникации.

4.4. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

Типология Г. Хофштеда. Голландский ученый Г. Хофштед опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников организаций сначала в 40, а затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофштед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштед выделил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом: индивидуализм - коллективизм; дистанцию власти; стремление к избежанию неопределенности; мужественность - женственность.

Индивидуализм — коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей

семье и о своих родственниках. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Таблица 4.1.

Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп.	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

Дистанция власти. Второй параметр дистанция власти измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации.

Таблица 4.2

Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
--------------------	---	--

Частота выражения	Низкая	Высокая
подчиненными своего несогласия		
Предпочтение управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	к Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочислен
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Квалификация работников	Низкая	Высокая
уровня		
Статус рабочих служащих	и «Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

Стремление к избежанию неопределенности. Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью).

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на

себя.

Таблица 4.3

Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация на достижение цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой менеджера	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны как
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

«Мужественность — женственность». Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются ассертивность⁴, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между

⁴ Ассертивность — настойчивость, напористость.

людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Согласно исследованиям Г.Хофштеда, маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские общества. Например, женщине водить грузовик или быть адвокатом, а мужчине быть артистом балета или заниматься домашним хозяйством легче в феминистском обществе.

Измерение «мужественности — женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач, для разрешения конфликтов.

Таким образом, рассмотренные параметры позволяют охарактеризовать организацию и выявить ведущий тип организационной культуры.

Таблица 4.4

Характеристика «мужской» и «женской» культуры организации

Параметры культуры	«Мужская» культура организации	«Женская» культура организации
Роль мужчины женщины	и Мужчина должен зарабатывать, женщина — воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех - единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

На основе различного сочетания этих параметров Г.Хофштед провел культурное картирование организаций многих стран мира. Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм - коллективизм» было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры - низкая дистанция власти/индивидуализм; Испания, Франция, Италия, Бельгия - высокая дистанция власти/индивидуализм. В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура — высокая дистанция власти/коллективизм.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди. Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров они выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1. *Культура высокого риска и быстрой обратной связи.* Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

2. *Культура низкого риска и быстрой обратной связи.* Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни).

3. *Культура высокого риска и медленной обратной связи.* Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

4. *Культура низкого риска и медленной обратной связи.* Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

Типология Р. Акоффа. Р. Акофф анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров

было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. *Корпоративный тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. *Консультативный тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор - пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. *«Партизанский» тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. *Предпринимательский тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

Типология М. Бурке. Этот ученый выделил восемь типов организационной культуры. Параметры для анализа: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала. Сравнительная характеристика представлена в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Типы организационной культуры М.Бурке

Тип культуры	Параметры культуры			примечание
	взаимодействие с внешней средой	размер и структура организации	мотивация персонала	
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для государственных предприятий, конформизм, анонимность отношений
2. Культура «собираателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству — основа системы ценностей

3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура «французского сада»	Тоже	Крупные предприятия. Бюрократическая система	К людям относится как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько измененный вариант «огорода» (IBM)
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура на поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	и Высокая в с ми	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная. Постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая	Цель - предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)

Типология С. Ханди. Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров С.Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

Типы культуры организации С. Ханди

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, бизнес)	Крупная организация от механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая с организацией органической структурой (матричная структура) НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Силы специалиста, эксперта. С командой. Важнее командный, индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Дух Влияние не распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные Решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и Процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам контролеров	Контроль по координация осуществляется через звеном сверху соответствии установленными правилами процедурами	и Контроль по результатам высшим в руководстве. Незначительный ежедневный и контроль нарушает норм культуры	по Контроль иерархия возможны, за исключением обоюдного согласия не
Отношение к людям	Привлекает людей, Любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения службе -	Дает защищенность, Возможность стать компетентным специалистом, поощряется по исполнителю	Объединение сотрудников организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива,	Специалисты и одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей

личная преданность

формирование
команды

Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать результаты, гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя по ресурсы быть
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется в к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

По мнению С.Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Типология Ф. Клукхона и Ф.Л. Штротбека. Ф. Клукхон и Ф.Л. Штротбек, а позднее Г. Лейн, Дж. Дистефано, Н. Адлер изучали культурные ориентации руководителей и сотрудников фирм разных стран и их значение для менеджмента. Как представлено в табл. 4.7, для измерения культурных различий Ф. Клукхон и Ф.Л. Штротбек использовали шесть параметров: личностные качества людей; их отношение к природе и к миру; их отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во времени; ведущий тип деятельности.

Таблица 4.7

Параметры культуры и варианты ценностных ориентации

Параметры культуры	Варианты ценностных ориентации	
Восприятие личности	Человек хороший	В человеке есть хорошее Человек плохой и плохое

Восприятие мира	Человек доминирует над природой	Гармония	Подчинение природе
Отношения людьми	Строятся индивидуально	Строятся латерально	Строятся в группе иерархически
Ведущий деятельности	способ Делать (важен результат)	Контролировать (важен процессе)	Существовать (все происходит спонтанно)
Время	Будущее	Настоящее	Прошное
Пространство	Частное	Смешанное	Публичное

Предполагается, что каждый тип ориентации отражается на уровне поведения и отношений и что люди различных культурных ориентации по-разному отвечают на такие вопросы: кто я, как я воспринимаю мир, как я отношусь к другим людям, как я действую, как я использую пространство и время?

Н.Адлер, используя данную типологию, провела сравнительный анализ особенностей американской организационной культуры и культурной ориентации представителей других стран (табл.4.8).

Таблица 4.8

Сравнение американской и противоположной организационной культуры

Параметры культуры	Американская культура	Контрастная культура
<i>Природа человека</i>	Смесь добра и зла. Изменение возможно. Подчеркивается значение тренинга и развития; необходимо дать возможность научиться работать	Человек хороший Человек плохой Изменение невозможно Подчеркивается значение отбора и необходимо выбрать правильного человека на рабочее место и не ждать, что он изменится
<i>Отношение человека к природе</i>	Человек доминирует над природой. Политические решения принимаются в пользу того, чтобы использовать природу для удовлетворения потребностей людей, т. е. строить дамбы, дороги и т. д.	Подчинение природой Политические решения принимаются в пользу того, чтобы сохранить природу
<i>Отношение человека к другим людям</i>	Индивидуализм Менеджер по персоналу ориентируется на академические и трудовые достижения кандидатов при подборе кадров. Решения принимаются индивидуально	Группа (иерархическая или латеральная) Менеджер по персоналу ориентируется на родственные и иные связи кандидата при подборе кадров. Решения принимаются в группе
<i>Ведущий способ активности</i>	Делать Сотрудники много работают для достижения целей; максимизируют работу	Контролировать Существовать Сотрудники работают лишь столько, сколько необходимо для выживания; сотрудники минимизируют работу

<i>Концепция пространства</i>	Частное Руководитель проводит важную встречу в большой комнате, за закрытыми дверями, ему помогает секретарь, не допускающий перебивающих реплик	Публичное Руководитель проводит важную встречу в комнате средних размеров, двери постоянно открываются, сотрудники и посетители, перебивая работу	
<i>Ориентация во времени</i>	Будущее/настоящее Политические заявления относятся к 5-, 10-, 15- и 20-летним целям; внимание фокусируется на сегодняшнем дне; инновации, гибкость, динамика; особое значение придается изменению будущего	Прошлое Политические заявления этого года отражают политические заявления 10-летней давности, компании опираются на традиции, которые они использовали в прошлом, для достижения будущего	Настоящее

По мнению Н.Адлера, американцы традиционно рассматривают человека как совокупность добра и зла. Они уверены, что способны изменить себя и других, уверены в возможности улучшения через изменения. Другие культуры рассматривают человека либо как источник зла (пуританская культурная ориентация), либо как изначально доброе существо (утопические теории общества). Общества, считающие человека добрым, имеют тенденцию слишком доверять ему. Общества, считающие человека злым, не доверяют ему вообще. Можно ли, придерживаясь той или иной тенденции, полагать, что человек может стать лучше? Общества и организации различаются по той степени, в которой они уверены, что взрослые люди могут изменяться, становиться лучше.

Американцы — индивидуалисты. Они ориентируются на личностные характеристики и достижения людей, ценят личное благосостояние выше группового. В противоположность этому представители группоориентированных обществ считают благополучие группы более важным, чем личное благосостояние.

Доминирующий способ деятельности американцев—действие. Для них важно получение результата, работа в соответствии с измеримыми стандартами, получение вознаграждения. Способы мотивации служащих: содействие продвижению по службе, повышение, премии и другие формы общественного признания.

Для других культур характерно позволение людям, событиям и идеям течь спонтанно; для людей важно освобождение, избавление от забот, деятельность по желанию, работа в течение и для текущего момента. Если, менеджеры в таких культурах не находят удовлетворения от работы с коллегами и текущими проектами, они уходят; они не будут работать только для получения будущей награды.

Представители культуры, ориентированной на результат деятельности, более активны, они пытаются достигнуть в жизни большего. Представители культуры, ориентированной на существование, более пассивны, они ждут, что произойдет в жизни, получая новый опыт.

Общества и культуры по-разному используют время. Одни ориентируются

на прошлое, другие на настоящее или будущее. Ориентированные на прошлое культуры полагают, что планы должны разрабатываться в соответствии с обычаями и традициями общества, что инновации и изменения оправданы, только если они соответствуют прошлому опыту. В противоположность этому ориентируемые на будущее культуры полагают, что они должны рассматривать планы в соответствии с проектируемой будущей пользой, прибылью, и меньше учитывают прошлые социальные или организационные обычаи и традиции. В отличие от большинства североамериканцев многие европейцы ориентированы на прошлое. Они полагают, что сохранение истории и продолжение прошлых традиций очень важно.

Таким образом, культуры разных стран и организаций существенно различаются. Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Пока мы живем на одном месте, мы не обращаем внимания на особенности нашей культуры. Когда мы устанавливаем контакт с людьми других культур, мы осознаем нашу уникальность и начинаем замечать наши различия. В течение многих лет люди думали, что деятельность организаций находится вне влияния культуры. Сегодня все очевиднее становится, что на каждом уровне культура глубоко влияет на деятельность организации.

Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Последние десятилетия ознаменовались развитием информационной и транспортной систем, систем средств связи. Это развитие, с одной стороны, облегчает желаемые обмены между людьми, сближает их, а с другой стороны, провоцирует утверждение обезличенности, сокращение коллективной жизни индивида, у людей теряется способность к сопереживанию. Состоянию отчужденности содействует и техническое разделение труда, узкая специализация деятельности и частичность поставленных задач. Кризис, переживаемый обществом, усугубляет ситуацию. Одним из проявлений общего кризиса служит кризис ценностей, или фундаментальных норм, позволяющих человеку осуществлять выбор своего поведения и составляющих одно из оснований целостности социальных систем. Статус субъектов социальной жизни становится неопределенным, они теряют свою идентификацию. Сегодня индивид оказывается лишенным структуры защиты, которая была у старших поколений, он начинает испытывать чувство «хрупкости точки бытия».

В такой ситуации организация, сотрудником которой является человек, может предоставить индивиду защиту против депрессивной тревоги и тревоги преследования. Создание и утверждение корпоративной культуры содействует процессу идентификации личности и дает возможность заполнить индивидуальную и социальную пустоту, отчужденность нынешнего периода.

Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Свойства организационной культуры базируются на таких

существенных признаках, как всеобщность, неформальность, устойчивость. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов - членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности. Все интересы, потребности, целевые функции, существующие в пространстве экономической организации, «просеиваясь» через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры.

Вопросы для повторения

1. Что такое культура и как она влияет на поведение людей и групп ?
 1. Приведите примеры культуры в организации.
 3. Используя шесть ценностных ориентации Ф. Клухона и Ф. Штротбека, подумайте, где вы индивидуально находитесь на каждом из измерений ?
 4. Опишите культуру страны, используя структуру анализа Ф.Харриса и типологию Ф. Клухона и Ф. Штротбека. Подтвердите свою точку зрения конкретными примерами.
 5. Представьте, что вы должны работать или вести переговоры с людьми другой культуры, опишите их ценностные ориентации. В чем ваши и их ориентации отличаются ? Какие проблемы могли бы возникнуть в связи с различиями в ваших ориентациях?
 6. Проведите диагностику корпоративной культуры в организации или в одном из подразделений, используя анкету или тест. Сделайте выводы.

Литература

- Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М., 1985. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. — 512 с.
- Банки на развивающихся рынках: В 2-х т.: Пер. с англ. Т. 1: Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам / Д. МакНотон, Д. Дж. Карлсон, К. Т. Дити и др. - М.: Финансы и статистика, 1994. — 317 с.
- Белокопытов Ю.Н., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента. - Красноярск: Красноярское книжное издательство, 1994. - 352 с.
- Брэдик У. Менеджмент в организации.- М.: Инфра-М, 1997. -344 с.
- Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998. — 528с. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. —195с.
- Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 160 с.
- Моргунов Е.Б. Конспекты по психологии. Личность и организация. — М.: Тривола, 1996. — 112с.
- Организационное поведение. Учебник для вузов / А.Н.Силин, С.Д.Резник и др. - Тюмень: Вектор Бук, 1998. - 308 с. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. — Воронеж, 1995. — 197 с. Тощенко Ж.Т. Социология. - М.: Прометей, Юрайт, 1998. - 511 с. Шипунов В.Т., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: Высшая школа, 1996. - 271 с.

AdlerNJ. International dimensions of organizational behavior. - Belmont, Ca.: Wadsworth Publishing Company, 1991. - 314 p. Harris P.R. High performance leadership: HRD strategies for the new work culture. - Amherst. MA.: HRD Press, 1994. - 380 p.

ГЛАВА 5

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

- 5.1. Возникновение концепции «организационное развитие»
- 5.2. Основные принципы и ценности, лежащие в основе организационного развития
- 5.3. Понятие и отличительные особенности организационного развития
- 5.4. Программа работ по организационному развитию
- 5.5. Организационное изменение
- 5.6. Модели организационных изменений
- 5.7. Интервенции организационного развития
- 5.8. Классификация интервенций организационного развития

5.1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ»

Развитие научно-технической революции XX в. вызвало переворот в материальных условиях существования и развития общества. Это привело к качественным преобразованиям и изменениям во всех сферах и элементах производства. Характерные направления этих изменений: комплексная автоматизация, кибернетизация, электрификация, роботизация, компьютеризация, химизация, биологизация, создание новых технологий и т. п. Однако, например, в США уже 70-е годы показали, что информационный и кибернетический подход в управлении, характерный для предыдущего десятилетия, не дал больших результатов. Обеспечить функционирование производства и повышение его

эффективности, опираясь главным образом на технические средства и методы рациональности, не реализуя достаточно полно человеческие ресурсы организации, удавалось все реже и реже. Добиться же активного использования в производстве квалифицированной рабочей силы старыми приемами стало невозможно.

П. Друкер⁵ писал, что только человеческие ресурсы могут производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но выход никогда не будет большим, чем сумма вводов. По его мнению, задача менеджмента заключается в том, чтобы сделать знания производительными. Рабочий, занятый физическим трудом, — это уже «вчера». Необходимо особое внимание уделять рабочему, обладающему знаниями. Это главный ресурс организации и главный объект затрат развитой экономики. Но чтобы знания были производительными, подчеркивал П. Друкер, необходимо осуществить решительные изменения в структуре организации.

В изменившихся условиях нужны были новые управленческие средства, учитывающие новые реальности и способные повысить эффективность работы компаний без больших дополнительных затрат. Одним из таких средств управления современной организацией стал подход, основанный на концепции «организационного развития» (organization development).

Организационное развитие (ОР) - это организационная стратегия, базирующаяся на идеях, идущих от групповой динамики, и на теории и практике, связанных с планированием изменений. Эта стратегия представляет интегрированный подход, позволяющий решить или помочь решить многие из сложных проблем, встающих перед людьми в организациях-.

Начало работы по организационному развитию относится к концу 50-х годов. Главные черты этой концепции были сформулированы в США в конце 60-х — начале 70-х годов.

Непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития оказали следующие факторы: 1) изменение условий функционирования фирм; 2) повышение роли человеческого фактора в современном управлении; 3) накопление достаточного эмпирического материала в области исследования группы и групповой динамики.

Изменение условий функционирования фирм было связано с научно-техническим прогрессом, высокой динамичностью среды, интеграцией рынков сбыта, сокращением жизненного цикла продукта, развитием технологий и средств коммуникации, повышением роли специалистов на фирме, изменением организационных структур, усложнением управления производством в связи с ростом масштабов производства, углублением его специализации и кооперирования, расширением хозяйственных связей и вызывало необходимость

⁵ П. Друкер родился в Австралии, получил образование в Германии, в 1937 г. переехал в Нью-Йорк. Был консультантом по менеджменту, много лет работал в школе бизнеса Нью-Йоркского университета.

приспособления организации к быстроизменяющимся внешним и внутренним условиям ее жизнедеятельности.

При постоянных изменениях система управления, основанная на бюрократической модели организации, является недостаточной. Актуальной становится проблема гибкости, адаптивности, роста предприятия. Все большее значение приобретает управленческая власть, основанная не только на делегированных правах, но и на знаниях и компетенции менеджера.

Перед руководством компаний встает необходимость решать одну из важных задач — *научиться осуществлять перевод всей системы управления для достижения поставленных целей в новое состояние в соответствии с изменившимися условиями.* Способность перестраивать работу фирм, исходя из меняющейся обстановки, становится характерной особенностью управления фирмой, которая все больше нацеливается на постоянное осуществление организационных изменений.

Повышение роли человеческого фактора в современном управлении происходит в связи с осознанием новой роли рабочих и управляющих и предъявлением к ним новых требований. Все больше начинает цениться работник, обладающий знаниями, и менеджер, умеющий мобилизовывать и направлять всю человеческую энергию организации на достижение поставленных целей.

Накопление достаточного эмпирического материала в области исследования группы и групповой динамики. В конце 50-х годов в США в результате исследований были получены профессиональные знания и технологии групповой динамики, которые попытались применить для улучшения работы команды и межгрупповых отношений в организациях. Первые отчеты об этой работе были поддержаны, и вскоре внимание было направлено на другие человеческие, индивидуальные и социальные процессы в организациях, такие как дизайн рабочих задач, организационная структура, разрешение конфликтов, формирование и реализация стратегии и т. п.

Первоначальной идеей организационного развития было помочь людям сообща регулировать культуру организации так, чтобы достигать целей и намерений организации и одновременно продвигать вперед человеческие ценности.

5.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Концепция организационного развития, возникнув как отклик на потребности практики, как метод изменения сложившихся состояний систем или процессов функционирования организации, основывается на опыте практиков, работающих в русле этой концепции, и нарабатывает необходимый эмпирический материал для формулирования единой теории организационного развития. В

настоящее время такой теории еще нет и специалисты по организационному развитию не всегда едины во мнениях, что же такое «организационное развитие». Однако все они согласны, что в основе этой концепции лежат определенные убеждения, верования, нормы и ценности, связанные с определенной организационной культурой.

В 1975 г. Ф. Хьюз перечислил 13 предположений, которые лежат в основе организационного развития. Понимание их очень важно, так как они содержат практический опыт тех, кто использовал этот комплекс методов проведения изменений.

1. Люди имеют потребности в личностном росте и совершенствовании. Наибольшая вероятность удовлетворения этих потребностей существует в условиях, когда им оказывается поддержка или бросается вызов.

2. Большинство работников используется недостаточно, они способны брать на себя больше ответственности за свои действия и вносить больший вклад в достижение целей организации, чем это допускается обстановкой во многих организациях.

3. Трудовые коллективы сами по себе нейтральны. В зависимости от типа группа может приносить организации либо пользу, либо вред.

4. Трудовые коллективы могут существенно повысить свою эффективность при удовлетворении индивидуальных потребностей и выполнении требований, предъявляемых организацией, благодаря совместной работе в режиме сотрудничества.

5. Для повышения эффективности работы коллектива формальный лидер не должен осуществлять руководящие функции все время и при всех обстоятельствах. Члены коллектива могут действовать более эффективно, если они помогают друг другу

6. Поскольку организация является системой, изменение одной из подсистем (социальной, технической или управляемой) повлияет на другие подсистемы.

7. Большинство людей обладает эмоциями и склонностями, которые влияют на их поведение, однако принятый в организации порядок подавляет проявление этих эмоций и симпатий, что отрицательно сказывается на решении проблем, получении удовлетворения от работы и на личностном росте.

8. В большинстве организаций уровень межличностной поддержки, доверия и сотрудничества существенно ниже, чем это желательно и необходимо.

9. Хотя стратегии «победа или поражение» могут применяться в определенных ситуациях, ситуации «победа или поражение» снижают эффективность работы как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников.

10. Многие столкновения характеров между отдельными работниками и коллективами вызваны структурой организации, а не участниками столкновений.

11. Когда человеческие чувства рассматриваются как важная информация, открываются дополнительные возможности для совершенствования управления, обмена информацией, постановки задач, сотрудничества между коллективами и

получения удовлетворения от работы.

12. Смещение акцента при разрешении конфликтов с «принятия указов» и «заглаживания» проблем к открытому обсуждению идей облегчает как личностный рост, так и выполнение задач, стоящих перед организацией.

13. Организационная структура и организация труда могут быть изменены для более полного удовлетворения потребностей одного работника, группы и предприятия в целом.

Международная ассоциация консультантов при участии членов Портсмаус Консалтинг Груп считает, что в основе организационного развития лежат следующие основные принципы и ценности.

- В любом деле существуют различные подходы и множество реальностей; все они имеют право на существование и свои ценные стороны.
- Каждый участник процесса развития организации может и должен высказывать свое мнение для того, чтобы добиться согласия, решить проблемы и реализовать планы.
- Развитие организаций — эффективный метод в демократическом обществе. Этот метод включает: открытость; контроль своих действий; диалог между людьми, обладающими одинаковой властью и стремящимися к выработке решений и разработке новых направлений.
- Постоянно должен соблюдаться баланс между интересами отдельного сотрудника и организацией.
- Работа в группе чаще всего увеличивает эффективность принятия творческого решения и надежность его реализации.
- Сотрудничество помогает понять, планировать и управлять изменениями в организации.
- Люди — главный инструмент изменений. Профессиональные консультанты, являясь проводниками перемен, должны уделять большое внимание собственному развитию, включая работу над прояснением своих личных ценностей, задач и целей.
- Каждый человек имеет право на свой выбор в том, в чем он хочет проявить инициативу, и право на то, как реагировать на перемены.
- Ценность работы не ограничивается только материальной стороной, она может быть составляющей личных целей.
- Существуют определенные характеристики здоровой системы (отдельные люди, группы, организации и страны), которые нуждаются в специфическом подходе и с которыми работают специалисты по развитию организаций. Эти два подхода в определении ценностей, лежащих в основе организационного развития, достаточно близки и подчеркивают роль человеческого фактора и человеческих отношений в деятельности организации.

Таким образом, набор норм и ценностей составляет неотъемлемую часть организационного развития. Нормы, ценности и верования — это все факты или предположения, которые воспринимаются человеком как правда и которые

обеспечивают структуру и стабильность людям, поскольку они пытаются понять мир вокруг них.

5.3. ПОНЯТИЕ И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В настоящее время в специальной литературе содержится большое количество определений термина «организационное развитие», которые хотя и отличаются друг от друга, но в целом выделяют главные характеристики области исследования и общее мнение о природе организационного развития (ОР).

Термин «развитие» предполагает движение от простого к сложному, от низшего к высшему, движение по восходящей линии, от старого качественного состояния к новому, более высокому качественному состоянию, процесс обновления, рождения нового, отмирания старого в противоположность распаду, регрессии, деградации.

Источник: БСЭ, 1955. – Т. 35. – С. 600.

Р. Бекхард рассматривает ОР как целенаправленную работу, осуществляемую высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений процессов, протекающих в ней, используя при этом знания и методы науки о поведении и науки управления. Он подчеркивает, что это должны быть планируемые изменения, которые охватывают организацию. Высшее руководство должно принимать активное участие в реализации программы работ по ОР, а программа должна быть направлена на увеличение эффективности и улучшение состояния организации посредством планируемых «интервенций» в организационные процессы.

По мнению У. Бенниса, организационное развитие - это ответ на изменения, комплексная образовательная стратегия, предназначенная для изменения верований, отношений норм и ценностей и структурирования организаций таким образом, чтобы они смогли лучше адаптироваться к новым технологиям, рынкам и сами могли бы творчески генерировать форму изменений.

Р. Шмук и М. Майлс определяют организационное развитие как планируемое и длительное непрерывное усилие применения знаний поведенческих наук для улучшения системы, используя рефлексии и методы самоанализа.

У. Бурк определяет ОР как планируемый процесс изменения организационной культуры через использование технологий, исследований и

теории поведенческих наук.

По мнению Т.Каммингс и С. Ворлей, организационное развитие — это система применения знаний поведенческих наук для планирования развития и пересмотра организационных стратегий, структур и процессов в целях повышения организационной эффективности.

М. Бир так определяет цели организационного развития 1) достижение соответствия между организационными структурами, процессами, стратегией, людьми и культурой; 2) развитие и создание новых организационных решений; 3) развитие способности организации к самообновлению и самовозрождению.

По мнению П. Вэйла, организационное развитие — это организационный процесс, направленный на понимание и улучшение любых и всех самостоятельных процессов в организации, которые могут быть развиты, на рассмотрение и представление любых задач и любых объектов, т. е. это «процесс для улучшения процессов».

Д. Поррас и П.Робертсон рассматривают организационное развитие как набор научно обоснованных теорий, ценностей, стратегий и техник, нацеленных на проведение планируемого изменения работы организации в целях достижения индивидуального развития и улучшения организационного поведения, через изменение и перестройку членами организации рабочего поведения.

У. Френч и С. Белл считают организационное развитие долговременной работой по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп с помощью агента перемен, или катализатора, применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием.

Позднее эти авторы уточняют свое определение. Организационное развитие — это долговременная работа, направляемая и поддерживаемая топ-менеджментом, по совершенствованию процессов формирования организационного видения, предоставления возможностей персоналу делать что-либо, обучения и разрешения проблем через совместное регулирование организационной культуры, придавая особое значение культуре целостных рабочих команд и культуре групп других конфигураций, используя помощь консультанта по ОР, теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием.

Мы видим, что приведенные определения частично совпадают, а частично дают свое уникальное видение явления. Все авторы согласны, что организационное развитие — это область применения знаний поведенческих наук, имеющих отношение к планируемому изменению. Они считают, что целью изменения является вся организация как система. Целями же организационного развития являются увеличение организационной эффективности и индивидуальное развитие.

Р. Шмук и М. Майлс в доказательство этого важного момента

организационного развития приводят слова «рефлексия и методы самоанализа». В процессе применения организационного развития в организации сотрудники систематически критически анализируют то, что они делают, чтобы научиться делать это лучше.

Несколько исследователей акцентируют внимание на важности организационных процессов (Р. Бекхард, У. Бурк и Х. Хорстейн, П. Вэйл, У. Френч и С.Белл). Часть определений указывает на решающую роль организационной культуры (У. Бурк и Х.Хорстейн, У.Френч и С.Белл). Организационная культура и организационные процессы имеют наивысший приоритет в большинстве программ организационного развития.

Достижение соответствия между такими компонентами организации, как стратегия, структура, культура и процессы, является важным для М.Бира, Т.Каммингса и С.Ворлея. Д.Поррас и П.Робертсон утверждают, что организационное развитие — это «пакет» теорий, ценностей, стратегий и техник. Этот набор методов является отличительной характеристикой организационного развития по сравнению с другими подходами по усовершенствованию организаций.

У. Беннис рассматривает организационное развитие двояко-как ответ на изменения и как образовательную стратегию для изменения верований, отношений, ценностей и организационной структуры. Д.Поррас и П.Робертсон утверждают, что целью организационного развития является смена людьми поведения путем изменения работы. Для М. Бира важно развитие организационной способности к самовозрождению и самообновлению. Для У. Френча и С.Белла процесс обучения означает взаимодействие, слушание и процесс самопроверки, облегчающие обучение организации. Все эти авторы в качестве главной цели программы организационного развития выделяют обучение организаций.

Р. Бекхард, У. Френч и С.Белл указывают на важную роль топ-менеджмента в формировании и реализации программы по организационному развитию. Кроме того, они подчеркивают центральное место команд в выполнении работы в организации. Они считают, что команды и рабочие группы являются основным строительным блоком организаций. Когда группы хорошо работают, индивидуумы и вся организация функционируют успешно. А для этого в целях увеличения эффективности культура групп может регулироваться.

По своей сути организационное развитие - это процесс обучения людей тому, как решать проблемы, используя преимущества и возможности, это процесс изучения, как все делать лучше. ОР фокусируется на аспектах, связанных с «человеческой стороной» организаций, и ищет пути увеличения эффективности людей, команд, индивидуальных и социальных процессов в организациях. Уникальной особенностью организационного развития является то, что занимаясь развитием, совершенствованием организаций, оно также занимается развитием личности человека в организации.

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие **отличительные особенности организационного развития:**

1. *Запланированное изменение.* Для эффективного проведения изменений в организациях и группах необходима спланированная стратегия. Изменения, проведенные под влиянием сиюминутных требований, вряд ли могут быть адекватными. Изменения как внутри организации, так и в ее внешнем окружении являются непрерывными, при этом и те и другие можно отслеживать. Только таким образом можно до конца разобраться в потребности организации в изменениях и реализовать эти изменения во взаимосвязи с целями организации.

2. *Применение теории и методов прикладной науки о человеке.* Для выработки умения управлять изменениями специалисты ОР используют многие научные дисциплины. Необходимые для работы знания они получают в том числе из таких поведенческих наук, как психология, социальная психология, социология, антропология, теория систем, организационное поведение, теория организаций, практический менеджмент, наука о поведении (бихевиористика), политика и др. Эти дисциплины содержат ряд концепций и данных, с помощью которых можно разобраться, каким образом функционируют организации и как их можно эффективно использовать.

3. *Процесс.* Для достижения целей изменения используется конкретный процесс. Данный процесс определяющим образом влияет на то, что при этом достигается и какой ценой (имеется в виду как человеческий, так и финансовый аспекты).

4. *Консультант.* Этот подход предполагает важную роль консультанта, т. е. человека, помогающего организации и в некоторых моментах направляющего ее развитие. Для планирования изменений и управления ими менеджеру необходим консультант, владеющий знаниями о человеческом поведении и процессах изменения. Американский термин для этого действующего лица — фасилитатор — вполне соответствует его роли, состоящей в том, чтобы облегчить проведение в жизнь изменений. Консультант (фасилитатор) может приглашаться как извне {внешний консультант}, так и работать в самой организации (внутренний консультант). В любом случае консультант должен:

- не принадлежать к той социальной среде, в которой проводятся изменения;
- иметь достаточные знания о процессах изменения и практические навыки (при этом знание целей изменений не является обязательным);
- обладать необходимыми личными качествами, которые удовлетворяют заинтересованных лиц;
- уметь быстро устанавливать отношения доверия и взаимопонимания с членами группы.

5. *Уровни.* Изменения охватывают все уровни организации: индивид, группа и организация в целом.

6. В результате реализации программы по организационному развитию происходит увеличение эффективности и продуктивности организации.

Таким образом, **организационное развитие** — это процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения, осуществляемый группой или командой сотрудников во главе с руководителем через изменения в отношениях, в поведении и в результатах работы сотрудников путем их обучения, при помощи консультанта по организационному развитию.

Исходя из этого определения, можно выделить следующие необходимые условия применения концепции ОР: 1) группа или команда сотрудников организации; 2) консультант-фасилитатор;

3) видение будущего организации; 4) желание и 5) умение достичь запланированных изменений.

В случае если в организации принято решение о проведении планируемых изменений, первым шагом консультанта или руководителя должна быть диагностика состояния этих параметров в организации. После этого планируется программа работ по организационному развитию и происходит выбор методов работы в организации.

5.4. ПРОГРАММА РАБОТ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

Для достижения планируемых изменений разрабатывается *Программа работ по организационному развитию*. Руководители и специалисты обычно реализуют эту программу совместно. Она ставит перед собой две цели: 1) улучшить работу отдельных индивидов, групп и команд, организации в целом; 2) выработать необходимые навыки и знания, которые позволили бы членам организации позднее самим постоянно улучшать свою работу.

Программа работ по организационному развитию непосредственно связана с целями фирмы, но это не обычная программа повышения эффективности вообще. Скорее это работа, направленная в первую очередь на создание условий, которые повышают способность фирмы достичь своих целей.

Указанная программа требует долгосрочной планируемой работы и постоянного приложения усилий, так как на осуществление и закрепление значительного организационного изменения требуется обычно не менее двух-трех лет, по некоторым источникам — до 5 лет. Здесь все виды деятельности направлены на достижение изменений в организации после совершения тех или иных действий. Это отличает деятельность в рамках указанной программы от других видов работы, связанной с обучением, в том числе и от обычной системы обучения руководителей и специалистов фирмы. Также отличительной чертой организационного развития является широкое привлечение сотрудников к совместной работе над решением задач.

Традиционно в деле своего профессионального роста многие организации

полагались на собственные программы. Опыт показывает, когда попытки организационных преобразований предпринимаются без компетентной помощи и теми людьми, которые подчинены уже существующей системе ценностей данного ведомства, то изменения будут незначительными и кратковременного действия. Если в обычных программах процесс обучения проектируется так, чтобы повысить квалификацию, знание, понимание работника, то в программе организационного развития процесс обучения и реализация нового и его закрепление объединены и осуществляются последовательно. Группа для обучения новому создается в связи с определенной деятельностью по изменению отдельных организационных процессов, и затем эта же группа добивается планируемых изменений.

Программа по организационному развитию предусматривает изменение существующих процессов, процедур, способов работы и т. п. При этом главная задача состоит в том, чтобы добиться изменений в отношениях, поведении и в результатах работы людей в организации. Работа по организационному развитию ведется с использованием преимущественно форм обучения, опирающихся на практику. Работа также связана не с отдельными работниками, а главным образом с группами и командами.

Программы организационного развития раскрывают таланты членов организации, направляют интеллект, опыт и творчество членов организации таким образом, что сотрудники сами находят решения наиболее сложных проблем. При этом, стремясь к своим собственным интересам, работники делают организацию более успешной и достигают более высокого качества своей рабочей жизни.

5.5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Организационное развитие изучает людей и организации, людей в организациях и их функционирование, а также занимается планированием и реализацией изменений, которые необходимо провести в организациях, чтобы люди, группы, команды и организации в целом работали лучше. Планируемые изменения требуют создания чувства общности, постоянной напряженной работы, систематизации, ориентированного подхода к решению задач и необходимые знания об организационной динамике и процессе изменений.

Термин «изменение» относится к любым преобразованиям, происходящим в окружающем нас мире. К. Девис использует аналогию с воздушным шариком, чтобы проиллюстрировать факт изменений: пусть ваш палец — это изменение, а шарик — это организация. Когда ваш палец надавливает на оболочку шарика, его рельеф в точке контакта существенно изменяется. Это давление, моделирующее изменение, вызывает очевидное отклонение в точке нажима. Хотя и не так

очевидно, но верно также и то, что весь шарик затронут и незначительно растягивается. Это сравнение показывает, что изменение в любой части организации имеет тенденцию затрагивать ее в целом. Согласно системному подходу в управлении, организация - система. Системы действуют, сохраняя равновесие взаимосвязанных частей.

Продолжая аналогию с шариком, К.Девис предлагает представить, что молекулы воздуха отображают служащих фирмы.

Очевидно, что те, кто находится в точке нажима, должны приспособиться к изменениям в первую очередь. Хотя изменение не затронуло их напрямую, оно отразилось на них. Организационное изменение может не приводить к увольнению кого-либо, но служащие могут быть перемещены и должны будут приспособиться к новым ситуациям.

Если надавливание повторять в одной и той же точке, то это приводит к ослаблению оболочки шарика в этой точке. То же самое и в организации. Давление и движение порождают трение и тепло. В конце концов может произойти разрыв, и организация может потерпеть крах или получить серьезные повреждения.

Организация гораздо сложнее шарика, а реальные люди в отличие от молекул не настолько свободны и подвижны, как молекулы в шарике. Эта аналогия направлена на то, чтобы продемонстрировать явление, которое К.Девис назвала молекулярным равновесием. Организации также стремятся к равновесию, в том числе и к равновесию своей социальной структуры. Это означает, что люди знают, чего ожидать от разнообразных взаимоотношений в их окружении. Они знают, как поступить по отношению друг к другу, как выполнять свою работу и что ожидать дальше. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменению являются: 1) принятие этого изменения; 2) восстановление группового равновесия и личностное приспособление, нарушенное изменением.

Изменения в организации различаются по некоторым параметрам. Они могут быть запланированными и незапланированными; величина и важность изменений может быть большой и малой; изменение может влиять на всю организацию в целом или только на несколько моментов организации; изменение может быть быстрым (революционным) и медленным (эволюционным); новое положение дел в организации может быть полностью отличным от старого положения (фундаментальное изменение) или же новое состояние имеет старую природу и только новые черты и характеристики (поверхностное изменение).

Важно уметь отличать особенности изменений, особенно сейчас, когда многие российские предприятия оказались в кризисе, поскольку разные изменения требуют разных шагов и действий от руководителя. Одной из причин кризиса предприятий явилось то, что персонал предприятий и прежде всего руководители оказались не готовы пойти на необходимые изменения.

Для большинства организаций приспособление к изменившейся внешней и внутренней среде осознается, и проведение изменений становится для них самой насущной и актуальной задачей. Однако мало согласиться с существованием и важностью этой проблемы. Нужно знать, как планировать и проводить изменения в организации.

5.6. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Для управления изменениями важно знать стадии изменения. В настоящее время известно много подходов к определению и пониманию процесса изменений. Одним из первых в 40-х годах построением модели изменения групп и организаций занимался К. Левин. Он разработал поэтапную модель организационных изменений.

1. *Разблокирование* — размораживание, создание готовности к изменениям. Этот этап предполагает ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии.

2. *Изменение — переход*. Этот этап предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения.

3. *Заблокирование* — замораживание, закрепление. Этот этап предполагает создание таких механизмов, которые поддерживают и гарантируют деятельность организации.

Э.Шайн, взяв за основу модель К.Левина, усовершенствовал ее и для каждой стадии определил психологические механизмы ее протекания. По его мнению, первая стадия — стадия размораживания, характеризуется созданием мотивации и готовности к изменению в группе через:

- неподтверждение или недостаточное подкрепление старых способов поведения;

- создание чувства вины или гнева;

- предусмотрение мер психологической безопасности. На второй стадии происходит изменение через когнитивное реструктурирование. Консультанту необходимо оказать помощь клиенту увидеть некоторые вещи, которых он не замечал, оценить их, почувствовать их и реагировать на них другим способом в соответствии с новой точкой зрения. Такое когнитивное реструктурирование может быть получено через:

- идентификацию с новой ролевой моделью, руководством и т.д.;

- умение считывать новую релевантную, существенную информацию из окружающей среды. Третья стадия замораживания характеризуется помощью клиенту в интеграции новой точки зрения на:

- особенности характера в целом и на его Я-концепцию;

- значимые взаимоотношения.

На стадии размораживания неподкрепление и неподтверждение обычного

поведения вызывают боль и дискомфорт. Это является причиной чувства вины или гнева и мотивирует человека на изменения. Изменения не произойдет, пока человек не почувствует себя комфортно, уменьшая или отбрасывая старое поведение и применяя новое. Однако при этом человек должен испытывать чувство психологической безопасности, для того чтобы заменить старое поведение на новое.

На второй стадии (перехода) человек осуществляет когнитивную реструктуризацию. Он нуждается в информации и в данных, которые бы показывали ему, что изменение желательно и возможно. Это достигается путем моделирования или копирования поведения с образца для подражания или путем сбора релевантной информации из окружающей среды.

Главная задача на третьей стадии (замораживания) — обеспечение интеграции нового поведения в личность, характер и отношения человека. Стабилизация изменения требует проверки нового способа на соответствие с индивидуальностью человека и с его социальным окружением. Под значимыми взаимоотношениями подразумеваются люди, являющиеся важными для индивида в его социальном окружении (референтная группа). Вопрос для человека ставится так- примут ли и поддержат ли значимые другие произошедшие изменения?

Интересна модель индивидуального и организационного изменения, разработанная В. Бурком и Г. Литвином. Эта модель определяет переменные первого и второго порядка, которые авторы назвали *транзактные изменения и трансформационные изменения соответственно*. Изменения первого порядка являются эволюционными, адаптивными. В их процессе черты организации изменяются, но основание, фундамент остается тем же самым. Изменения второго порядка являются революционными и вызывают радикальные, значимые изменения природы, фундамента, организации. Чтобы понять эту модель, необходимо почувствовать разницу между организационным климатом и культурой и между транзактными и трансформационными изменениями.

Организационный климат, по определению В. Бурка и Г. Литвина, это коллективная оценка людьми организации в том смысле, является ли она хорошим или плохим местом для работы, какая там обстановка: дружественная, теплая, холодная, жесткая, требовательная и т. д. Эта оценка и восприятие организации основываются на существующей практике управления, организационных системах и на процедурах. Они относительно податливы и будут изменяться с изменениями организационных процессов, на которых они базируются. Г. Литвин показал, что можно было вызывать различные типы климата в лабораторных организациях, манипулируя управленческими целями и практиками. Более того, разные типы климата производили значительно отличающиеся виды поведения у членов организации. Организационная культура — это также коллективная оценка людьми организации, но культура базируется на более глубоких, относительно постоянных, часто неосознаваемых нормах, ценностях и убеждениях.

Концепция транзактности-трансформации была взята из исследований

лидерства, в которых были проведены наблюдения за руководителями, добивающимися экстраординарного поведения от своих последователей, в то время как другие руководители, работающие в тех же условиях, не могли добиться этого.

Трансформационные лидеры — это лидеры, которые воодушевляют своих последователей переступить через свои собственные интересы на благо организации, те, кто в состоянии получить глубокий и экстраординарный эффект от последователей. *Транзактные лидеры* — это лидеры, которые ведут или мотивируют своих последователей в направлении установленных целей, разъясняя роли и задачи, которые необходимо выполнить. Транзактное лидерство подразумевает справедливый обмен между лидером и последователем, что ведет к нормальной работе; трансформационное лидерство имеет в виду воодушевление, которое ведет к новой степени высоты в работе. Транзактность подразумевает изменения первого порядка; трансформационность - изменения второго порядка.

В. Бурк и Г. Литвин предполагают, что интервенции, направленные на лидерство, миссию, стратегию и организационную культуру, приводят к трансформационным изменениям, или фундаментальным изменениям в организационной культуре. Интервенции же, направленные на практику управления, на структуру и системы, приводят к транзактным изменениям, или к изменениям в организационном климате.

В. Бурк говорит, что существует два разных набора организационных динамик. Первый, главным образом, ассоциируется с транзактным уровнем человеческого поведения в ежедневных итерациях и обменах, создающих организационный климат. Второй набор динамик соотносится с процессом человеческих трансформаций - это неожиданные «скачки», резкие изменения в поведении. Для настоящего изменения, по мнению В. Бурка, в организационной культуре требуются трансформационные процессы.

Консультант по организационному развитию измеряет масштаб ситуации, определяет, какой вид изменений необходим, затем нацеливает интервенции на те элементы организации, изменение которых приведет к желательным изменениям.

По сути дела, процесс развития организации является управленческим процессом, если под управленческим процессом понимается процесс, определяющий сотрудничество, которое продвигается с одного уровня на другой в иерархии организационной культуры.

Л. Грейнер предлагает модель процесса управления организационными изменениями, состоящую из шести этапов:

- 1) давление и побуждение;
- 2) посредничество и переориентация внимания;
- 3) диагностика и осознание;
- 4) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
- 5) эксперимент и выявление;
- 6) подкрепление и согласие.

По ее мнению, изменениям в организации способствуют такие факторы, как постоянное внимание руководства предприятия к вопросам изменения и развития; отработка и применение целенаправленных и постоянных методов; постоянный процесс обратной связи и желание учиться; поощрение за развитие.

Организационные изменения могут быть рассмотрены и под другим углом зрения, а именно в качестве процесса развития организации. Стадиями процесса развития в этом случае являются диагноз, планирование деятельности, осуществление и оценка.

Стратегия предстоящих изменений определяется на основе анализа состояния подсистем организации и протекающих в ней процессов и исходя из целей, поставленных перед организационным развитием. Так, Линк выделяет три фазы системной стратегии вмешательства в организацию: диагностика, проектирование и осуществление:

- диагностика — это процесс выработки точки зрения, в соответствии с которой необходимо рассматривать конкретную совокупность связанных с изменением проблем и благодаря которой цели изменения становятся предельно ясными;
- проектирование — это фаза, на которой предлагаются и изучаются различные методы или возможности проведения изменения;
- осуществление — это решение увидеть результат проведения изменения, т. е. процесс выработки средств проведения желаемого изменения, затем анализ его результатов. На рис. 5.1 эти фазы изображены перекрещивающимися, так как по времени они могут быть не всегда последовательными, и некоторые работы разных фаз могут выполняться параллельно.

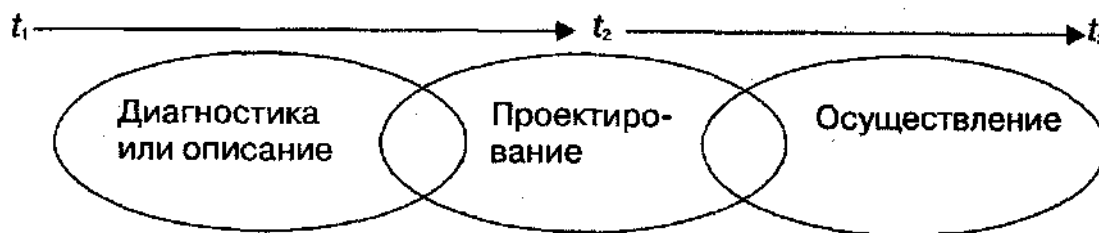


Рис. 5.1. Фазы системной стратегии вмешательства в организацию (по Линку)

Три фазы, выделенные Линком, описывают процесс проведения изменений в организации в обобщенном виде. Для более детальной процедуры организационных изменений Линк предложил универсальную модель системной стратегии, состоящую из восьми этапов:

- 1) описание системы;
- 2) определение целей и ограничений;

- 3) формулирование критериев достижения целей;
- 4) разработка вариантов;
- 5) моделирование вариантов(выборочно);
- 6) оценка достижения цели с помощью критериев;
- 7) разработка стратегии осуществления;
- 8) реализация.

Фазе диагностики соответствуют 1,2,3-й этапы; фазе проектирования - 2-й и 4-й этапы и фазе осуществления - 6,7,8-й этапы.

Базовой моделью исследования в организационном развитии является модель «исследование действием». Ее классический вариант состоит из следующих этапов:

- проведение диагноза состояния организации;
- передача этих данных членам организации;
- планирование деятельности — принятие решений, какими должны быть планы действий;
- реализация планов действий;
- оценка планов действий и повторение этого же цикла. Таким образом, основными видами работ организационного развития являются: сбор данных о состоянии изучаемой системы;

постановка диагноза (анализ) состояния системы и ее основных частей; определение и планирование действий по вмешательству в существующую организацию с целью ее изменения. При этом следует отметить, что все виды работ взаимосвязаны и для их осуществления используются разные методы.

5.7. ИНТЕРВЕНЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Термин «интервенции организационного развития» относится к планируемым мероприятиям, видам организационной деятельности клиентов и консультантов, принимающих участие в программе организационного развития. Эти мероприятия направлены на улучшение функционирования организационной деятельности путем помощи членам организации лучше управлять рабочими группами, командами, организационной культурой и организационными процессами. Знание интервенций организационного развития и логическое обоснование их применения показывает, как заменить одно мероприятие на другое в программе организационного развития, потому что интервенции — это проводник и связующее звено, вызывающее изменение.

Интервенции организационного развития представляют набор структурированных видов деятельности, в которых выбранные организационные

единицы привлекаются к выполнению задачи или серии последовательных задач и где цели задач прямо или косвенно относятся к усовершенствованию организации.

В процессе практической работы консультанты создали определенные способы воздействия на организацию и ее подсистемы. Практика их работы позволяет выделить четыре набора атрибутов приведения организации в определенное состояние и ее движение в определенном направлении: набор ценностей; набор мнений и убеждений о людях, организациях и межличностных отношениях; набор целей и объектов консультанта, организации и ее членов; набор структурированных мероприятий, упражнений, видов деятельности, которые являются *средствами* для выработки ценностей, убеждений и целей. Эти виды деятельности и называются интервенциями, или вмешательствами, в организацию. Групповая работа является одним из инструментов осуществления этих видов деятельности.

Таким образом, организационное развитие — это процесс, направленный на улучшение организационного поведения посредством изменений в организационной культуре и в организационных процессах. Улучшение процессов и культуры происходит с помощью ОР-интервенций, т. е. действий, используемых для достижения желательных изменений.

Вмешаться в клиентную систему означает ввести или «вклинить» некоторые мероприятия в нормальную жизнь организации таким образом, чтобы эти мероприятия дополняли бы обычные действия или бы выполнялись вместо обычных действий. Совокупность запланированных интервенций и образует Программу организационного развития. Каждая такая Программа имеет всеобъемлющий план или свою стратегию интервенций. Этот план интегрирует проблему и выявленные возможности, цели и желательные результаты программы, а также последовательность и время проведения намеченных мероприятий, используемых для выполнения поставленных целей. Стратегии вмешательства базируются на комбинации результатов диагноза и комплекса целей клиентной системы. При разработке стратегий вмешательств используются различные виды интервенций.

У. Френч и С.Белл считают, что обычно необходимость во вмешательствах возникает при наличии одного из следующих четырех условий:

- наличие проблемы, когда что-то «ломается». Корректирующие действия (интервенции) используются в этом случае для того, чтобы устранить проблему;
- наличие нереализованных возможностей: что-то, чего мы хотели бы достичь, несмотря на все наши попытки, все время остается вне пределов досягаемости. В этом случае адекватные действия (интервенции) развивают потенциал, необходимый для того, чтобы воспользоваться случаем или использовать возможность;
- элементы организации разрегулированы, работа некоторых ее частей не способствует достижению целей предприятия. Регулирующие действия (интервенции) направлены на выверку, выравнивание и координацию элементов;

- видение, стимулирующее организационные изменения. Вчерашнее видение организации сегодня уже недостаточно эффективно. Интервенции в виде действий, направленных на построение необходимых структур, процессов и культуры, поддерживающих новое видение, развивают и помогают превратить новое видение в реальность. Большинство интервенций организационного развития осуществляется посредством совместной деятельности. Вследствие этого групповая работа занимает центральное место в процессе изменений. Если интервенции - это запланированный набор действий, используемый для изменения тех ситуаций, которые члены организации хотят изменить, то групповая работа — это инструмент, который используется в процессе изменения и который позволяет осуществить эти действия и произвести изменения.

5.8. КЛАССИФИКАЦИЯ ИНТЕРВЕНЦИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Чтобы организация успешно могла справиться с возникающими изменениями, консультанту необходимо на разных стадиях работы по организационному развитию использовать различные методы. Поэтому необходимо классифицировать многочисленные методы, которые консультант может применять в клиентской организации.

Классификация – это система «соподчиненных понятий (классов, объектов) какой-нибудь области знания или деятельности человека, используемая как средство для установления связей между этими понятиями или классами объектов. Научная классификация выражает систему законов, присущих отображенной в ней области действительности».

Источник: Советский энциклопедический словарь/Под ред. А.М.Прохорова. – М.: Советская энциклопедия. 1989. – С.592.

Программы по организационному развитию, разработанные для достижения специфических целей организации, комбинируются в определенные «пакеты», способствующие тому, чтобы достичь поставленных целей.

Набор мероприятий по вмешательству (интервенций) в организационном развитии достаточно широк. Разные авторы подразделяют интервенции по различным основаниям. Так, У. Френч и С.Белл предлагают рассматривать интервенции в зависимости от объектов и целей.

Они приводят следующую классификацию интервенций по критерию **объект интервенции**.

1. *Диагностические мероприятия.* Это действия по поиску фактов, направленные на установление состояния системы, статуса проблемы,

определения «хода дела». Возможные методы ранжируются от проектирования инновационных изобретений (например, сделайте коллаж, который отображал бы для вас ваше место в этой организации) до более традиционных методов сбора информации: интервью, вопросники, использование экспертных оценок, проведение собраний, семинаров и т. д.

2. *Деятельность по построению команд.* Действия, направленные на увеличение эффективности функционирования систем команд. Эти мероприятия могут быть связаны с решением следующих задач: способы выполнения работы; определение навыков, необходимых для выполнения заданий; распределение ресурсов; природа и качество взаимосвязей между членами команды или между членами команды и лидером. Здесь также возможен широкий набор мероприятий. В дополнение можно сказать, что данное рассуждение относится к различным типам команд, которые могут существовать в организации, таким как формальные рабочие команды, временные команды, ориентированные на выполнение задач, вновь создаваемые команды и кросс-функциональные команды.

3. *Межгрупповая работа.* Действия направлены на повышение эффективности взаимозависимых групп. Фокус этих действий сосредоточен на совместной деятельности и на результате, получаемом рассматриваемыми группами как единой системой, а не как двумя подсистемами.

4. *Изучение обратной связи.* Связано и сходно с диагностическими действиями и является значительной частью большинства из них. Но изучение обратной связи достаточно важно и само по себе даже в том случае, если оно используется отдельно. В основе этого метода лежит изучение информации, полученной в процессе активной работы субъектов подачи обратной связи.

5. *Образовательные и тренинговые мероприятия.* Мероприятия, направленные на улучшение навыков, способностей и знаний членов организации. Эти действия могут быть направлены на улучшение как технических навыков для эффективного выполнения рабочих задач, так и на улучшение межличностной или социальной компетентности сотрудников.

6. *Техноструктурные или структурные интервенции.* Это мероприятия, направленные на улучшение эффективности технических или структурных единиц. Они могут быть найдены: а) в процессе экспериментирования с новыми организационными структурами и оценки их эффективности; б) в процессе использования новых способов и имеющихся технических ресурсов для решения проблем. Эти мероприятия нацелены на улучшение эффективности организации через изменение таких элементов внутренней среды организации, как изменение задач, структуры и технологии.

7. *Процесс консультирования.* Это мероприятия, являющиеся частью работы консультанта, заключающиеся в том, чтобы помочь клиенту воспринять, понять сложившуюся в организации ситуацию и действовать в ней адекватно. Главным образом эта работа связана с такими процессами, как коммуникации, ролевая структура группы, решение проблем, принятие решений, групповые нормы и

динамика группы, влияние и власть, руководство и лидерство, межгрупповая кооперация, соревнование и конкуренция.

8. *Решетка организационного развития (GridOD)*. Мероприятия, разработанные и представленные Р. Блейком и Д. Моутон, которые предложили шестифазную модель изменения организации. Эта модель начинается с обучения индивидуумов менеджерским навыкам и развития их лидерских способностей, затем проводятся мероприятия по улучшению и развитию команд, после этого переходят к межгрупповым взаимоотношениям. Более поздние фазы включают корпоративное планирование, развитие тактик выполнения планов, и завершается работа фазой оценки изменений в организационной культуре и определением будущих направлений работы.

9. *Посредничество*. Это действия, предпринимаемые профессиональным консультантом (консультант выступает в качестве посредника), и направлены они на то, чтобы помочь двум членам организации справиться с их межличностным конфликтом. Эти действия базируются на знании конфронтационных тактик, на понимании процессов возникновения конфликтов и на знании методов разрешения конфликтов.

10. *Репетиторство, обучение и разработка индивидуальных рекомендаций*. Это мероприятия, которые проводит консультант или обученные члены организации, работая с людьми. Данные мероприятия направлены на то, чтобы: а) помочь им определить цели обучения; б) показать, как другие видят их поведение; в) научить новым способам поведения, которые лучше позволят им достичь поставленных целей. Одной из характерных особенностей этого мероприятия является невербальная обратная связь, которую люди получают друг от друга. Характерной чертой является также совместное исследование альтернативных способов поведения.

11. *Планирование жизни и карьеры*. Мероприятия, проведение которых позволяет сфокусироваться на целях собственной жизни и карьеры, определить, что надо сделать для достижения этих целей. В процессе данной работы анализируются события личной и профессиональной жизни, обсуждаются цели, рассматриваются способности, требующие дополнительного тренинга, а также сильные и слабые стороны человека.

12. *Мероприятия по планированию и разработке структуры целей*. К ним относятся действия, которые включают теорию и практику планирования и постановку целей, при этом используются модели принятия решений, модели сравнения идеальной и реальной организации и т. п. Целью этих действий является улучшение работы организации на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

13. *Управление стратегией*. Действия, которые помогают ключевым фигурам в организации систематически анализировать основную миссию и цели их организации, требования внешней среды, угрозы и возможности и учитывать эти моменты в долгосрочном планировании. Эти действия позволяют направить

внимание на два важных момента: на воздействие внешней среды и будущее организации.

14. *Мероприятия по организационной трансформации.* Действия, вызывающие широкомасштабную систему изменений; они являются причиной фундаментальных изменений в природе организации. В организации изменяется почти все — философия управления, система вознаграждений, методы работы, структура организации, миссия, ценности и культура. Базой для таких мероприятий является теория социотехнических систем и открытые системы планирования.

Каждая из групп интервенций включает много мероприятий и упражнений. Они содержат как теоретический материал, так и изучение реального практического опыта.

Другой способ классифицировать интервенции организационного развития, предложенный У. Френчем и С. Беллом, заключается в определении *главной цели* интервенции, например, индивидуумов, диад и триад, групп и команд, межгрупповых отношений и организации в целом. Таблица 5.1 представляет эту классификацию.

Некоторые интервенции в этой схеме имеют множественное назначение и применение, поэтому они присутствуют в нескольких местах.

Классификации У. Френча и С. Белла носят взаимодополняющий характер, несмотря на различные основания для структурирования.

Р. Харрисон предлагает классифицировать интервенции по глубине воздействия на организацию при проведении организационных изменений. Он считает, что интервенции могут быть разделены на пять уровней глубины воздействия.

Интервенции первого, самого поверхностного *структурно-функционального уровня* фокусируются на восприятии, отношении членов организации к ролям и функциям, которые они выполняют в группе. При этом члены группы уделяют лишь незначительное внимание персональным характеристикам людей, выполняющих эти функции и роли.

Таблица 5.1

Классификация ОР-интервенций (по У. Френчу и С. Беллу)

Цель	Типы интервенций
Интервенции, направленные на повышение эффективности индивидуумов	Планирование карьеры Репетиторство и разработка рекомендаций Т-группы (тренинг чувствительности) Образовательные и тренинговые программы по повышению знаний в области технического решения задач, развитию навыков взаимоотношений, постановке целей, принятию решений, решению проблем Поведенческое моделирование

Интервенции, направленные на повышение эффективности диад/ триад	Процесс консультирования Посредничество Техника ролевых переговоров
Интервенции, направленные на повышение эффективности команд и групп	Формирование команды, ориентированной на задачу и процесс Упражнения на взаимозависимость Упражнения на ответственность Процесс консультирования Ролевые переговоры Техника ролевого анализа Обучение принятию решений, решению проблем, планированию, постановке целей в группе Целеориентированные команды Упражнения на уважение и тревогу Социотехнические системы Формирование видения Кружки качества Анализ поля сил Самонаправляемые команды
Интервенции, направленные на повышение эффективности межгрупповых отношений	Межгрупповые мероприятия, ориентированные на процесс и решение задач Организационное «отзеркаливание» Партнерство Процесс консультирования Посредничество на групповом уровне Обратная связь
Интервенции, направленные на повышение эффективности организации в целом	Социотехнические системы Параллельные обучающие структуры Управление по целям Анализ культуры Встречи противников Видение будущего Стратегическое планирование и управление стратегией Упражнения на взаимозависимость Обратная связь Конференции исследования будущего Программы повышения качества Системы широкомасштабных изменений

Интервенции второго *программно-целевого* уровня воздействуют на восприятие, отношение, нормы и ценности членов организации, но таким образом, что их прежде всего интересуют цели, а не процесс, с помощью которого индивидуумы и группы достигают этих целей (например, оценка работы менеджера по тому, что он сделал, а не как). При обсуждении результатов работы члены группы не рассматривают процессы, использованные при их достижении, и личные характеристики исполнителей.

На третьем *инструментальном* уровне интервенции фокусируются на восприятии, отношении членов организации к изменению рабочего поведения и рабочих взаимоотношений. На этом уровне члены группы рассматривают, что

помогает и что препятствует группе работать эффективно. При этом они учитывают, как конкретные люди выполняют свои роли, включая информационное обеспечение, координацию работы, принятие решений. Группа может анализировать как неудачу или небрежность одного сотрудника, например, не вовремя переданную информацию, что может затруднить работу других сотрудников. Структурно-функциональные интервенции также могут делать акцент на подобных моментах. Но, в отличие от структурно-функциональных интервенций, инструментальные интервенции сфокусированы на специфике поведения членов группы.

Интервенции четвертого *интерперсонального, межличностного* уровня делают акцент на восприятии, отношении членов группы друг к другу. Например, обсуждается, чувствуют ли сотрудники, что их принимают или отвергают; что их ценят или, наоборот, относятся к их работе безразлично; доверяют ли им или они не пользуются доверием других членов группы. Участники обсуждают чувства, которые у них возникают по отношению к каждому и которые они обычно скрывали, потому что были уверены, что такие чувства неприемлемы в организациях.

Целью интервенций на этом уровне является помочь членам группы открыто и честно выразить свои чувства, а не исказить или подавлять их. На более поверхностных уровнях члены группы также могут обсуждать чувства, но это первый уровень, который напрямую и интенсивно прорабатывает и исследует природу человеческих взаимоотношений.

Интервенции пятого, самого глубокого *интраперсонального, внутрличностного* уровня фокусируются на восприятии, отношении каждого члена организации к себе, своему функционированию в организации.

Цель интервенций этого уровня заключается в создании условий, которые позволили бы сотрудникам увеличить их самооценку. Такие интервенции вызывают сильные чувства по отношению к себе и к другим, особенно близким людям. Для некоторых сотрудников участие в мероприятиях этого уровня бывает затрудненным, потому что их ответы вызывают как эмоции, так и выводы высокого уровня напряжения.

Было бы неверным считать, что интервенции глубокого уровня отличаются лишь высокой эмоциональной заряженностью участников. Интервенции этого уровня фокусируются на восприятии, отношении, нормах и ценностях членов организации, которые являются менее доступными и менее видимыми для других независимо оттого, насколько сильно участники сдерживают их. Иногда работа на более низких уровнях интервенций может вызывать эмоции более высокого накала и заряда.

Выбор глубины интервенций зависит от целей консультанта и клиента.

Классификация методов проведения изменений в организации, предложенная Р. Шварцем, предлагает рассматривать интервенции в зависимости от того, насколько сильно структурировано групповое поведение участников.

Интервенции, которые обеспечивают более сильную структуру, он называет макроинтервенциями, интервенции, которые обеспечивают менее сильную структуру, — микроинтервенциями (например, программа семинара и вопрос участнику).

Макроинтервенции создают достаточно сильные структуры, которые воздействуют на поведение членов группы и после того, как мероприятие завершилось. Другой особенностью макроинтервенций является то, что они имеют тенденции создавать структуры для всей группы.

Микроинтервенции создают относительно слабую структуру и действуют лишь незначительный период времени. В то время как макроинтервенции структурируют поведение всех участников, микроинтервенции имеют тенденцию структурировать лишь индивидуальное поведение или поведение небольших подгрупп. В том случае, когда микроинтервенции структурируют поведение всех участников группы, они делают это лишь на относительно короткое время.

Консультант должен решить, какие виды интервенций использовать, но ему следует помнить, что интервенции должны обеспечивать лишь минимальное структурирование, необходимое группе для выполнения поставленной перед ней задачи. Любая дополнительная ненужная структура сдерживает способность группы решать проблемы. Поэтому группы часто сопротивляются ненужному структурированию. В том случае, когда макроинтервенции необходимы, они должны быть проведены до микроинтервенций. В этом случае часто микроинтервенции становятся просто ненужными.

Следует отметить, что макро- и микроинтервенции взаимосвязаны между собой. Обычно макроинтервенции включают в себя по крайней мере несколько микроинтервенций. Взаимодействие и возможность выбора интервенций позволяют консультанту использовать гибкую тактику работы.

Вопросы для повторения

1. В чем суть концепции организационного развития?
2. Назовите основные принципы и ценности, лежащие в основе организационного развития.
3. Что включает программа работ по организационному развитию ?
4. Какие модели организационных изменений вы знаете?
5. Охарактеризуйте интервенции организационного развития.

Литература

- Американские буржуазные теории управления: критический анализ / Под ред. Б.З. Мильнера, Е.А. Чижова. - М.: Мысль, 1978. - 366 с.
- Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. — М., 1992. —192с.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992,-702 с.
- Управление изменениями / Под ред. Л. Уотсон и др. В 4-х книгах. -М.,1994.

Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления / В 5-ти томах. - М.: ВИПКЭнерго, 1992. Bennis W.G. Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects. -New York.: Addison-Wesley Pub. Company, 1969.

Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. - Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

Burke W. W. Organization Development: A Process of learning and change. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

Beer M. Organization Change and Development. - Santa Monica, California: Goodyear Publishing, 1980.

Blake R., Mouton J. Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

French W.L., Bell C.H. Organization Development, 3th ed. - New Jersey, USA.: Prentice-Hall, 1981.

French W.L., Bele CH. Organization Development, 5th ed. — New Jersey, USA.: Prentice-Hall, 1995. - 367 p.

Porras J.I., Robertson P.J. Organization Development.: Theory, Practice, and Research. // Handbook of Industrial and Organization Psychology /Ed. Dunnette M.D. - PaloAlto, CA.: Consulting Psychology Press, 1992.

Shein E.A. Organizational psychology. - New York.: Prentice-Hall, 1965. -291p.

Scholler Peter R. The Team Handbook . How to use teams to improve quality. - Madison, WI, USA.: Joiner Associates, 1995. - 324 c.

ГЛАВА 6

ГРУППОВАЯ РАБОТА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ

6.1. Совместная деятельность и групповая работа

6.2. Классификация методов групповой работы в ОР

6.3. Значение и роль групповой работы в ОР

6.1. СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ГРУППОВАЯ РАБОТА

В социологии и социальной психологии совместная деятельность людей в малых группах получила название *групповой деятельности*. Актуальность исследования групповой деятельности обусловлена тем, что полученные выводы применяются в организации научного управления деятельностью различных малых групп общества, социальных коллективов и в первую очередь первичных производственных коллективов.

Деятельность — это специфически человеческая, регулируемая сознанием активность, порождаемая потребностями и направленная на познание и преобразование внешнего мира и самого человека.

Деятельность малых групп - сложный многогранный объект, многочисленные компоненты которого образуют определенную структуру, которая формируется во взаимодействии общественных и индивидуальных компонентов под влиянием специфических механизмов внутри групповой интеграции. Во взаимодействии отдельных личностей рождается групповая деятельность как результирующая всех индивидуальных волей и усилий, которая зависит не только от специфических социально-психологических механизмов, сформулированных в результате взаимодействия, но и от индивидуальной специфики деятельности всех членов группы.

В социологии управления выделяется особый вид групповой деятельности — *групповая работа* как специфический метод активной социологии.

Групповая работа — это совместная работа людей в малых группах (до 25—30 человек, или по количеству членов структурного подразделения) над определенным заданием, которые самостоятельно или с помощью консультанта устанавливают нормы общения и взаимодействия, выбирают направление своей работы и средства для ее достижения. Групповая работа имеет содержательный, качественный, структурный и координационный аспекты.

Необходимо различать термины «командная работа» и «групповая работа». Термин «групповая работа» шире, чем термин «командная работа», поскольку любая команда является группой, но не любая группа-команда. Теоретическим источником групповой работы служат направление «групповой динамики» (организация внутригруппового взаимодействия в целях развития личности и совершенствования групповых отношений) и идея «тренинг-группы» (направление исследования процессов в малых группах, сложившихся на базе работ К. Левина). Методы организации выработки решений разрабатываются на основе теории принятия решений (Р.Акофф, О.Ларичев, Ю.Козелецкий и др.) и методологии организации коллективной мыследеятельности (Г.П. Щедровицкий и др.).

Предшественниками метода групповой работы являются методики, созданные в социальной психологии и в прикладных разработках по теории систем: различные виды групповых тренингов, прежде всего тренинг психологической восприимчивости (сензитивности) и процедуры коллективного поиска решений.

Основное назначение групповой работы — решение сложных проблем, требующих совместных усилий представителей различных организаций или разных подразделений внутри одной организации, разных специалистов, например проблемы внедрения новшеств, развития организаций, сложные вопросы управления организацией и т. п.

Групповая работа позволяет в ряде случаев качественнее и быстрее решать возникающие проблемы и может использоваться как метод обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов в школах, колледжах, вузах и т. д., как одна из основных форм работы в различных видах игр (инновационных, организационно-деятельностных, практических, деловых наряду с межгрупповыми формами взаимодействия), а также как самостоятельная форма выработки решений (работа временных целевых групп, оргпроектирование, специальные совещания, семинары).

Для эффективной групповой работы необходимы определенные предварительные условия. Наряду с важностью процесса совместного решения задач и проблем в группе следует учесть важный момент предварительного командопостроения и формирования определенного климата в группе, «выращивания» группы до определенной степени зрелости, процесс подготовки членов группы к совместной работе. Также отличительной особенностью групповой работы является присутствие консультанта, координирующего работу. Таким образом, преимущество групповой работы достигается благодаря синергическому эффекту, который возможен, когда участники взаимодействия входят в своеобразный психологический резонанс, чувствуют себя комфортно и уверенно и когда их активность повышается.

В связи с этим в групповой работе выделяются следующие аспекты:

1. *Содержательный* — совместная работа по решению задач, определению направлений деятельности, поиску средств ее достижения.

2. *Качественный* - совместная работа по формированию сплоченной, «сыгранной» команды, по перестройке мышления участников, развитию ролевых отношений, по выработке навыков совместной работы, формированию групповой культуры.

3. *Структурный* -- формирование группы, определение состава участников, определение продолжительности совместной работы, ролевой и позиционной структуры группы.

4. *Координационный*. Для планирования, организации и контроля работы группы требуется еще один компонент - координатор. В качестве координатора может выступать внешний или внутренний консультант организации, группа

консультантов, руководитель.

Графически аспекты групповой работы представлены на рис. 6.1.

Как видно из рисунка, все аспекты групповой работы взаимосвязаны и имеют общую точку координации. В качестве координатора выступает консультант. Целью групповой работы является решение содержательных задач. Но для выполнения этой цели необходимо структурирование и качественная подготовка группы. Достижение результатов содержательной работы группы возможно через приоритетное внимание либо к качественному, либо к структурному аспекту.

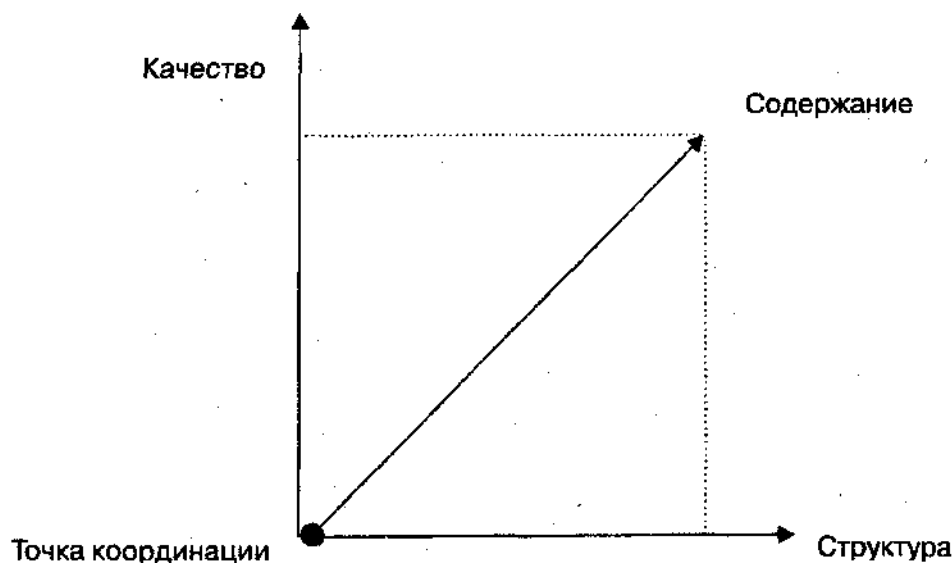


Рис. 6.1. Аспекты групповой работы

Аспекты групповой работы взаимосвязаны и взаимно влияют друг на друга. В случае если не решены вопросы «качества» группы, возникают проблемы получения результата работы по содержанию, если такая группа берется за содержательную работу. И, как считает доктор У. Шутц, до 80% всех проблем организации — это нерешенные проблемы людей, работающих в организации. Если группа не может решить производственный вопрос, это значит, что ее члены еще не «созрели» для такой работы, т.е. не решили свои личностные и межличностные проблемы.

Возможны различные варианты организации групповой работы. Для решения нестандартных проблем, не имеющих прототипов решения, групповая работа осуществляется при участии организатора, который контролирует процесс поиска решения, предлагает новые методы работы или организует их выработку группой, но не дает готовых вариантов решений и, как правило, не участвует в обсуждении содержания решений, а лишь направляет его. В других случаях допускается участие консультанта (организатора) в разработке содержания решений, используется опыт аналогичных решений (для задач, имеющих аналоги

решения).

При составлении программы групповой деятельности работа над «качеством» должна планироваться и проводиться до начала работы по «содержанию», или, в крайнем случае, эти два вида работ должны проводиться параллельно, с некоторым опережением работы по формированию «качества» группы.

Если рассматривать аспекты работы группы в хронологическом плане, то их лучше расположить в следующем порядке: координационный, структурный, качественный, содержательный. Такая последовательность обусловлена приоритетным порядком выполнения той или иной части групповой работы: появление или выявление в организации проблемы как некоторого неразрешенного противоречия вызывает необходимость привлечения консультанта по управлению, призванного помочь разрешить данное противоречие. Консультант в силу своего профессионального и личного опыта выбирает концептуальную и методологическую базу, в рамках которой, как он предполагает, возможно решение проблемы, и составляет план работы. В соответствии с этим далее решается вопрос о формировании состава, размера и структуры группы. Группа должна обладать определенными качествами, необходимыми для эффективной совместной работы, и иметь или выработать некоторую технологию совместного принятия решений. Только после этого возможен переход к конкретному решению содержательных вопросов и проблем, стоящих перед организацией.

Для различных аспектов групповой работы используются разные методы групповой работы. Консультант в зависимости от своей квалификации, поставленных целей, состава и уровня развития группы решает, какие именно методы и когда следует применять.

6.2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ В ОР

Проведение реальных организационных изменений, обеспечивающих адаптацию и выживание во внешней среде, возможно лишь через внутреннюю интеграцию, обеспечиваемую с помощью групп, через использование различных методов групповой работы. Групповая работа является одним из инструментов, который используется при проведении ряда вмешательств в процесс реализации программы организационного развития. Поэтому важно классифицировать методы групповой работы.

Один из видов классификации методов групповой работы предлагает **А.И.Пригожин**. Он считает, что любая форма групповой работы начинается со стадии знакомства, в процессе которого происходит взаимное раскрытие участников и слом барьеров между ними. Далее групповая работа строится по трем основным линиям: 1) групповая динамика; 2) активизация коллективного

мышления; 3) работа по содержанию. Эти три направления постоянно сочетаются и присутствуют одновременно.

Целью групповой динамики является создание условий для эмоциональной вовлеченности участников, оптимальная структуризация группы и ролевое распределение членов группы, цель активизации коллективного мышления — достижение эффекта синергии в группе посредством «взаимоусиления участников работы». Для этих целей используются следующие приемы: активная пауза, групповая саморефлексия, синектика, конференция идей, визуализация процесса и результатов работы, модерация, фасилитация. Целью работы по содержанию является обеспечение практического продукта работы, т. е. нахождение решения проблемы. Для этих целей консультант использует теоретические знания, передовой опыт в решении подобных проблем, собственный опыт. Кроме того, он может быть активным участником решения организационных проблем.

Можно предложить другую классификацию методов групповой работы в соответствии с выделенными аспектами групповой работы: 1) методы содержательной работы группы; 2) методы качественной работы группы; 3) методы структурирования группы; 4) методы координатора.

1. *Методы содержательной работы группы* (содержательные методы) направлены на постановку, анализ, решение проблем (построение дерева целей, дерево проблем, сценарный"метод, модерация др.).

2. *Методы качественной работы группы* (качественные методы) используются для раскрытия причинно-следственных связей, анализа процессуальных характеристик в группе внутренней структуры и взаимосвязей, планирования, развития и ускорения динамических процессов в группе, формирования навыков сензитивности, коммуникативности, общения, взаимопонимания, решения проблем, разрешения конфликтов, повышения сплоченности группы и формирования команды (СПТ, транзактный анализ, гештальт, НЛП, психосинтез, бодинамический анализ, Файро-метод, арт-методы, психодрама, социодрама, ролевые игры и др.).

3. *Методы структурирования* направлены на формирование структуры группы и проводимых интервенций. Они включают: диагностику, формирование и структурирование группы (социометрию, ассисмент, айсбрекас-методы, т. е. методы «разогрева» группы, Human Patterns и др.).

4. *Методы координатора* использует консультант в групповой работе. Определяется позиция консультанта и его роль (специалист или дженерал ист, модератор, фасилитатор, медиатор, тренер, участник, наблюдатель и т. д.).

Все группы методов взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга. Для консультанта важно определить задачу, которую он ставит для выполнения на определенном этапе развития организации. В зависимости от этого выбирается метод или группа методов работы. Скажем, если ставится задача решения проблемы, то она определяется как основная, но это не означает, что в ходе работы не могут использоваться методы структурирования или качественной

работы. Например, использование методики «дерево проблем», т. е. представление сложившейся ситуации в виде дерева не исключает применение методики «скульптура», «картина» и т. д. Так же, используя методы структурирования или методы качественной работы, участники могут найти ответ на содержательную задачу либо обнаружить дополнительную информацию, которая помогает решить проблему.

6.3. ЗНАЧЕНИЕ И РОЛЬ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ В ОР

Применение групповой работы позволяет организациям эффективно развиваться и работать. Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им. Чтобы изменить организацию, необходимо создать ситуацию готовности персонала к изменениям. Объектами, на которые направлены мероприятия по проведению изменений, являются действующие рабочие группы. Их можно считать основными единицами организационных изменений. Рабочие группы функционируют как посреднический механизм между сотрудниками организации и организацией в целом. Однако проведение изменений в деятельности рабочих групп само по себе не гарантирует желаемой стабильности изменений организации в целом. Следовательно, систематические мероприятия по проведению изменений должны быть направлены и на организацию в целом.

Работа по организационному развитию выполняется руководителями и членами организации, систематически сталкивающимися с проблемами, при помощи специалиста по организационному развитию. Обычно эта работа осуществляется в виде вмешательств, или «интервенций», в подсистемы и процессы организации с целью их изменения. Групповая работа является одним из *инструментов* осуществления этих видов деятельности.

Наиболее важными групповыми процессами являются решение проблем и принятие решений. За исключением групп, обязанных выполнять приказы, не задавая вопросов и не обсуждая их, решение проблем является сутью групповой активности. Проблема — просто промежуток между желаемым и существующим состоянием. *Решение проблемы* — это систематизированный подход, который использует группа, чтобы определить проблему, найти критерий оценки возможных решений, собрать релевантную информацию, определить причины проблемы, оценить и выбрать решение и оценить его.

Групповая работа выполняет целый комплекс задач в организационном развитии по принятию решений. Использование этого инструмента помогает своевременно и с меньшими затратами принимать качественные решения возникающих проблем. *Принятие решения* предполагает достижение вывода или совершение выбора. В процессе принятия решения люди думают о решении вопроса как о точке, в которой группа выбирает наилучшее решение среди

нескольких альтернатив.

Процесс принятия решения включает рассмотрение вопроса, **кто** должен быть привлечен к решению, **когда, к каким** решениям и как они будут решаться. Частью работы по принятию решений является анализ деятельности.

Анализ деятельности. Работа руководителя любого уровня отличается высокой степенью сложности, динамичности, полидетерминированности. Ее можно адекватно описать как некоторую совокупность постоянно меняющихся условий и обстоятельств, отношений людей и положений, в которых приходится действовать руководителю. Для эффективного осуществления своих функций руководитель должен уметь анализировать собственную деятельность и деятельность других людей.

Синергический эффект. Преимущество групповой работы по сравнению с индивидуальной состоит в том, что первая позволяет получать «прибавочный продукт» за счет достижения синергического эффекта, при котором результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов. Участники взаимодействия входят в своеобразный психологический резонанс, они чувствуют себя комфортно и уверенно, их активность повышается, благодаря этому происходит качественный скачок в результативности. Синергический эффект достигается за счет разделения труда, специализации, координации, интеграции, а также формирования особого биополя. Устойчивый Синергический эффект возможен, когда группа обладает определенной степенью зрелости.

Работа в группе дает творческий эффект. Проявляются проблемы, которые опускаются или упускаются при индивидуальной работе или в работе в диалоговом режиме.

Координация и регуляция деятельности. Для руководителя предметом его деятельности выступает совместная работа непосредственно подчиненных ему людей, представляющих производственный организм, для работы которого необходима координация как деятельности отдельных работников (взаимодействие с коллегами и вышестоящими руководителями), так и координация и взаимодействие с различными факторами внешней среды. Исходя из этого, цель деятельности руководителя — это объединение и согласование индивидуальных усилий в единую коллективную деятельность. Для этого руководитель должен знать как производственный процесс, так и закономерности функционирования рабочих групп, понимать механизмы регуляции совместной деятельности, разбираться в тонкостях человеческой психики.

Коммуникации и обмен информацией. Коммуникационный процесс является частью всех групповых процессов. Эффективные группы полностью используют знания, навыки членов группы, что поддерживает их мотивацию для выполнения поставленных задач.

Модели и коммуникационные паттерны членов группы могут быть определены с помощью тестов, посредством вербальных ответов на вопросы.

Информацию о характере этих коммуникаций можно получить в ходе наблюдения.

Отличительной чертой деятельности руководителя является непосредственное взаимодействие с членами коллектива. В некоторых случаях межличностное взаимодействие составляет около 3/4 рабочего времени руководителя.

Для того чтобы в коллективной деятельности найти каждому члену группы место, которое позволило бы ему наиболее эффективно включиться в общее дело и одновременно раскрыть свои возможности, развить способности, руководителю важно уметь увидеть в человеке как общую направленность, так и его особенности, понять мотивы его поведения, найти индивидуальный подход. При этом выводы, сделанные на основании формального подхода, стереотипных суждений, оказываются ошибочными. Действительное понимание становится возможным, если исходить из того, что личность любого человека — не раз навсегда заданная совокупность качеств, а сложная система, которая находится в постоянном движении. Данное требование к характеру межличностного взаимодействия руководителя реализуется в наибольшей степени в процессе групповой работы как эффективного способа общения во всех случаях, когда стоит задача согласования действий, достижения взаимопонимания, разрешения межличностного конфликта и т. д.

Члены организации должны обладать навыками *социальной компетентности*. Под социальной компетентностью понимается готовность и способность понять другого человека, адекватное самовыражение в общении, умение быть понятым другими, адекватное отражение группового контекста общения, способность ориентироваться в сложной динамике отношений между членами группы и в конкретной ситуации, умение говорить и слушать, владение различными стилями общения и умение адекватно их применять, способность понимать и следовать нормам совместной деятельности, разрешать межличностные конфликты.

В социально-психологической литературе различают номотетическую сенситивность (способность улавливать общее, типичное в человеке, опираться в его оценке на знание характерных черт представителей различных типологических групп — социальных, психологических, половозрастных и т. п.) и идеографическую сенситивность (способность понимать человека в его своеобразии и неповторимости).

Групповая работа является средством *регуляции социально-психологического или организационного климата*. По мнению Б.Д. Парыгина, регуляция является общим, универсальным средством всей психической деятельности человека и связана с задачей приведения психического отражения мира человеком, его отношения к окружающей среде в наиболее полное соответствие с этой реальностью.

Обучение. В результате групповой работы появляется:

- *знание* особенностей поведения людей, закономерностей групповой совместной деятельности, психологических механизмов межличностного взаимодействия;

- *умение* анализировать свою деятельность как совокупность конкретных проблемных ситуаций, осуществлять межличностное взаимодействие, адекватно понимать индивидуальные особенности (свои и других людей, строить совместную деятельность, опираясь на эти особенности;

- *способность* сочувствовать и сопереживать, формировать социальные установки на общение, а также способность к адекватной самооценке.

Снятие сопротивления изменениям. Групповая работа дает возможность осознать необходимость изменения обстоятельств, необходимость самоизменений, а также позволяет найти средства для практического осуществления этих целей.

Создание и утверждение корпоративной культуры. Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Ключевым понятием организационной культуры является человеческая среда. Формирование корпоративной культуры возможно только через использование методов работы с группой.

Вопросы для повторения

1. Чем отличается групповая работа от совместной деятельности?
2. Охарактеризуйте аспекты групповой работы.
3. Дайте классификацию методов групповой работы в организационном развитии.
4. Какова роль групповой работы в организационном развитии ?

Литература

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М., 1985. Гамезо М. Практикум по психологии. - М.: Просвещение, 1994. Макаревич В.Н. Групповая работа как метод конструктивной социологии // Социологические исследования. - 1993. - № 7, 10, 11.

Мельникова О. Т. Качественные методы в решении практических социально-психологических задач // Введение в практическую социальную психологию/ Под ред. Ю.М. Жукова. - М.: Смысл, 1996. - 374с.

Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. - М.: Мысль, 1971.-351 с.

Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 1995. -295с.

French W.L., BeHC.H. Organization Development/ 5th ed.- New Jersey, USA.: Prentice-Hall, 1995. - 367 p.

SchutT. W. The Human Element. Productivity, Self-Esteem, andthe Bottom Line. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. - 278 с.

ГЛАВА 7

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФАЙРО-МЕТОДА В ОР

- 7.1. Гуманистический подход к пониманию личности и поведения человека
- 7.2. Файро-теория У. Шутца
- 7.3. Файро-метод

7.1. ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОНИМАНИЮ ЛИЧНОСТИ И ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Группы в организации необходимы для выполнения определенных функций и решения определенных задач. Если группа не обладает необходимыми свойствами, она не сможет эффективно выполнять поставленные перед ней задачи. Если группа не соответствует заданным параметрам, то следует либо изменить ее характеристики (качественные или структурные), либо расформировать данную группу и создать новую в соответствии с выбранными параметрами. Практика показывает, что не всегда есть возможность замены существующей группы на новую, поэтому возникает необходимость изменять группу и соответственно заменять членов группы.

Чтобы изменить поведение людей, необходимо понять, что такое поведение, и определить наиболее эффективный способ воздействия на конкретного человека или группу людей.

К анализу и изменению характеристик поведения человека возможно несколько подходов:

- онтогенетический — изменение функций организма или психики в течение индивидуальной жизни (периодизация жизненных циклов);
- филогенетический - изменение свойств на протяжении жизни одного или нескольких поколений;
- культурологический — изменение свойств человека под воздействием смены моды, культуры, уровня благосостояния, развития техники, образования;
- психотерапевтический - изменения, вызванные психотерапевтическим воздействием.

Консультанту и менеджеру необходимо знать все уровни изменения поведения человека, так как это позволяет находить адекватные способы реагирования на возникающие управленческие ситуации.

Одним из интересных, но еще недостаточно изученных подходов к пониманию личности и поведения человека, дающим большие возможности, является гуманистический подход, основанный в 1962 г. К. Роджерсом и А. Маслоу.

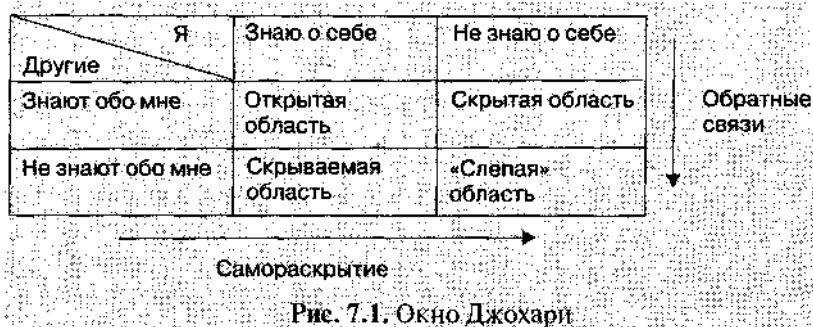
К. Роджерс и А. Маслоу, опираясь на опыт предшественников и свои исследования, провозгласили следующие ведущие принципы:

1. Основное внимание следует уделять личному опыту человека. Основной вопрос для каждого: «Кто Я?»

2. Личностный выбор, творчество и самоактуализация являются основными темами исследования.

3. Ценности должны занимать первое место при выборе объекта исследования.

4. Основная ценность — достоинство человека. В своей основе человек хорош. Главное - понять человека, а не контролировать его или предсказывать его поведение.



Теория и практика гуманистического подхода ориентирована на актуализацию внутренних ресурсов человека, на его самореализацию. Человек не всегда представляет, какие действия ведут к росту, но он всегда предпочитает прогресс, а не регресс. На поведение людей оказывают влияние как биологические, так и средовые факторы, но намного важнее собственная роль и собственный выбор человека.

7.2. ФАЙРО-ТЕОРИЯ У. ЩУТЦА

В русле гуманистического подхода работает и американский исследователь У. Шутц, предложивший трехмерную теорию межличностного поведения — FIRO (Файро)-теорию. Термин «Фай-ро» происходит от начальных букв словосочетания Fundamental Interpersonal Relation Orientations и выражает основную идею этой теории в двух аспектах: 1) основы межличностных отношений;

2) основные ориентации межличностных отношений. Каждый человек ориентирован вести себя в межличностном плане по отношению к другим характерным для него способом. Знание этих ориентации позволяет понять как индивидуальное поведение человека, так и процесс его взаимодействия с другими.

Свою работу над Файро-теорией У. Шутц начал в 1952 г. после получения им в 1951 г. степени по психологии, когда был призван на действительную военную службу в ВМФ США. В армии он начал свою работу, завершившуюся открытием Файро, в научно-исследовательской лаборатории военно-морского флота США в Вашингтоне, а позднее продолжил ее в дивизионе системной координации ВМФ США. Целью исследования было «понимание и улучшение поведения SIC» - боевого информационного центра, расположенного на корабле главнокомандующего.

Объектом изучения была группа из нескольких мужчин-военнослужащих, работающих в небольшом помещении. В их обязанности входило получение информации с различных кораблей ВМФ, сопоставление, оценка и распространение определенных блоков информации по кораблям с использованием методов радиолокации.

Позднее работа была продолжена в Тафтском колледже в департаменте системного анализа, затем проект был переведен в Гарвардский университет в департамент социальных отношений. В 1957 г. работа была закончена, и в 1958 г. Гарвардским университетом была выпущена книга «Файро».

В последующие годы исследование межличностных отношений с использованием Файро-теории и Файро-метода продолжалось в различных областях:

- при изучении совместимости реально существующих в жизни диад, таких, как начальник - подчиненный, врач - больной, преподаватель-студент. Эти исследования показали, что в целом позитивный эффект является результатом совместимости, например, студенты лучше учились, подчиненные лучше работали, больные быстрее поправлялись;
- в семейном консультировании и при выборе спутника жизни;
- для измерения изменений в межличностных отношениях во время проведения семинаров Т-групп (группы встреч) или тренингов чувствительности;
- в клинической работе. Было проведено исследование взаимосвязи между Файро-категориями и категориями классической психиатрии;
- при объяснении взаимосвязи Файро-измерений межличностных потребностей с такими измерениями, как потребность в принадлежности, социально-классовые различия, научная креативность, различия между

профессиональными группами.

- при формировании и обучении команд, для терапевтических и тренинговых групп, для групп принятия и выполнения решений и др. Файро-техники совместимости использовались как метод построения групп.

В настоящее время идет исследование новых сфер применения Файро-теории.

Одним из базовых понятий Файро-теории является понятие *межличностных потребностей*. Предполагается, что: а) каждый человек имеет три межличностные потребности: *присоединения, контроля, открытости*; б) присоединение, контроль и открытость составляют достаточное количество сфер межличностного взаимодействия, чтобы объяснить межличностный феномен и предсказать межличностное поведение.

Концепция межличностной потребности часто называется социальной потребностью. Термин «межличностные» относится к отношениям, имеющим место между людьми. *Межличностная потребность* — это потребность человека, заключающаяся в необходимости установить удовлетворяющие его отношения с другими людьми. Под «отношением» понимается число обменов между этим человеком и другими и степенью, в которой он инициирует поведение сам и получает поведение от других. Межличностные ситуации влияют на поведение человека. Поведение в группе отличается от поведения, когда человек не представлен другим людям. Межличностная ситуация имеет место при взаимодействии двух или более человек, когда эти люди используют друг друга для некоторых целей или для принятия решений. Межличностная ситуация, имеющая место в определенный период времени, может быть описана с точки зрения третьего человека, например наблюдателя или участника, следующей формулой:

«С точки зрения N (или X, или Y), A пользуется B для решения D в интервал времени с $t(1)$ по $t(n)$ ».

A использует B для решения D означает, что когда A рассматривает возможные альтернативы принятия решения D, одним из критериев его выбора является ожидание от B определенного ответа на его выбор. Это ожидание не требует, чтобы A принимал другое решение под влиянием B. Это означает, что этот критерий является дополнительным для принятия решения. Например, если молодой человек, сидящий в автобусе, пытается решить, уступить или нет свое место пожилой женщине, стоящей в проходе, то он может принять во внимание реакцию привлекательной молодой девушки. При этом он просчитывает, заметит ли девушка, что он уступает свое место. С его точки зрения, это отношение является межличностным, так как он принимает во внимание девушку. С точки зрения девушки, ситуация может не быть межличностной вовсе, так как она может даже не осознавать присутствие юноши.

Далее. A может принимать во внимание B для одного решения и не принимать для решения другого. Так, молодой человек принимает во внимание

девушку при принятии решения об уступке места в автобусе, но не принимает ее во внимание при принятии решения, в какой магазин сходить за хлебом.

Кроме того, степень, с которой А принимает во внимание В, изменяется во времени. Так, молодой человек принимает во внимание девушку во время поездки в автобусе (Т.е.с $t(1)$ по $t(n)$), но он не думает о ней, когда смотрит телевизор вечером дома (т. е. после $t(n)$).

Концептуально важным условием в описании межличностных отношений является положение об определенности точки зрения наблюдателя, т. е. третьего лица. В некоторых случаях полезно рассмотреть межличностную ситуацию с точки зрения индивида. В других случаях межличностную ситуацию можно рассмотреть как обоюдное, взаимное отношение двух человек. Иногда точка зрения наблюдателя будет определять, является ли ситуация межличностной с учетом мнения людей, вовлеченных в ситуацию.

Другой особенностью рассмотрения межличностных или групповых отношений с точки зрения Файро-подхода является то, что, подчеркивая важность физического представления участников межличностного взаимоотношения как основного условия в рамках межличностного поведения, предлагается также рассматривать межличностные ситуации, т. е. ситуации, в которых поведение является определенным ожиданием поведения других, даже если другие люди физически не присутствуют. Предлагается оставить термин «межличностные отношения» свободным от условия «лицом к лицу» и рассматривать такую ситуацию как отдельную проблему, изучающую влияние этого условия на поведение.

Таким образом, с точки зрения Файро-теории межличностные - это отношения, имеющие место между двумя или более людьми, в которых люди используют друг друга для достижения некоторых целей или для принятия решений в определенный интервал времени t .

В зависимости от положения лица, описывающего ситуацию, межличностное отношение может быть рассмотрено с учетом особенностей одного участника, двух участников или с учетом мнения других людей, вовлеченных в ситуацию.

Под межличностными отношениями понимаются ситуации не только непосредственного взаимодействия участников, но и ситуации, в которых поведение человека определяется ожиданием поведения других людей.

Другим важным термином в Файро-концепции является термин «потребность». У.Шутцем «потребность» определяется как некоторое нереализованное человеком условие или ситуация, ведущие к нежелательным для него последствиям. Это базовое определение потребности близко к определениям других авторов. М. Гамезо рассматривает потребность как «внутреннее состояние нужды человека или животных, выражающее их состояние зависимости от конкретных условий». По М.Мескону, потребность — это психический или физический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Эти определения подчеркивают недостаток, нужду или дефицит чего-либо для человека. Особенностью подхода У.Шутца к изучению потребности является более детальное рассмотрение не любых, а именно социальных или, как он их называет, межличностных потребностей.

Главной особенностью межличностной потребности является то, что она требует достижения удовлетворения потребности между индивидом и его человеческим окружением. В противоположность ей биологическая потребность требует достижения и поддержания определенных, удовлетворяющих организм, отношений с физической средой. Межличностная потребность может быть удовлетворена только через достижение удовлетворяющего отношения с другими людьми. Удовлетворение потребности является необходимым условием для избежания нежелательных для человека последствий.

Различие между состоянием организма при удовлетворенной межличностной потребности и настоящим состоянием организма вызывает в организме чувство, которое может быть определено как тревога или беспокойство. Это может произойти, если при взаимодействии с людьми межличностные потребности человека не удовлетворяются должным образом.

Например, если человек получает слишком много контроля со стороны окружающих и, следовательно, слишком много ответственности, он может быть неудовлетворен. В случае противоположной ситуации, если у него слишком мало контроля, то он имеет недостаточно условий для безопасности, защиты, охраны, он точно так же может испытывать беспокойство и тревогу.

Таким образом, оба противоположных условия могут вызвать у человека неудовлетворенность и беспокойство. В таких ситуациях индивиду необходимо что-то предпринять, чтобы достичь такого отношения с окружающими его людьми в области контроля, которые бы удовлетворяли его. Поведение, направленное на установление отношений, удовлетворяющих индивида степенью контроля, определяется как поведение в сфере контроля.

В случае если межличностные потребности остаются неудовлетворенными, это может привести к проблемам и трудностям в жизни человека. Они в свою очередь вызывают либо эмоциональное расстройство и болезнь, либо даже в крайнем, экстремальном случае смерть. Смерть может наступить через суицид или как результат длительного ощущения неудовлетворенности в жизни.

Однако в реальной жизни человек редко может удовлетворить полностью все свои потребности. Поэтому в процессе эволюции человеческого организма он выработал определенные способы, позволяющие адаптироваться к неудовлетворенным межличностным потребностям. Для описания этого феномена адаптации используются термины «сознательные» и «бессознательные» потребности. В случае если человек испытывает чувство неудовлетворенности межличностными отношениями и пытается приспособиться к ним, говорят об использовании различных механизмов или способов защиты.

Три межличностные потребности *присоединение, контроль и открытость*

характеризуют весь спектр межличностного, группового взаимодействия.

Межличностная потребность присоединения определяется поведенчески как потребность достижения и поддержания определенного, удовлетворяющего человека отношения с другими людьми при акценте внимания на процесс взаимодействия и объединения.

Межличностная потребность в контроле на поведенческом уровне определяется как потребность в достижении и поддержании удовлетворительных отношений человека с другими людьми в области контроля и распределения власти.

Межличностная потребность в открытости поведенчески определяется как потребность в достижении и поддержании удовлетворительных отношений человека с другими людьми в сфере любви и привязанности. Открытость всегда относится к отношению между двумя, т. е. это диадное отношение.

Чтобы не испытывать беспокойства и тревоги, человек должен достичь определенного равновесия в трех различных областях отношений с другими людьми. Это возможно через поддержание комфортного поведенческого отношения при учете смены областей взаимодействия.

Чтобы достичь удовлетворения межличностной потребности в присоединении, необходимо использовать присоединяющее поведение. Соответственно, чтобы достичь удовлетворения межличностной потребности в контроле, необходимо использовать контролирующее поведение. Открытое поведение - это поведение, направленное на удовлетворение межличностной потребности в открытости.

Присоединяющее поведение относится к процессу объединения, ассоциирования людей. Синонимы этого термина имеют как положительное, так и отрицательное значение. К позитивному присоединению относятся термины: объединять, взаимодействовать, смешиваться, коммуницировать, принадлежать, действовать сообща. К отрицательному присоединению относятся: исключать, изолировать, посторонний, изгнанник, одинокий, обособленный, игнорируемый и т. д.

Потребность быть присоединенным означает желание принадлежать к (например, к определенной политической партии, профессиональному сообществу, клубу любителей и т. д.), привлекать внимание и интерес. Но при этом желание принадлежать к какой-либо группе или организации не обязательно означает желание нравиться ее членам или желание власти.

В начале установления групповых отношений возникает проблема распределения обязательств по отношению друг к другу. Люди как бы «предъявляют» себя, те или иные свои качества, остальным, чтобы понять, что именно в них может заинтересовать других. Присоединение требует выделения особенностей человека, его характерных черт по сравнению с другими.

Присоединение является начальным этапом в установлении отношений и для группы, и для диады. Вопрос, который решается на этом этапе, заключается в

определении того, хочу я быть «в» или «вне» данных отношений.

Контролирующее поведение относится к процессу распределения власти и влияния. Синонимами этого термина являются: контролировать, влиять, заставлять, лидировать, доминировать, вести, направлять, быть во главе, отвечать. К отрицательному контролю относятся: быть подконтрольным, направляемым, ведомым, подчиняющимся, безответственным, неспособным и др.

Потребность в контроле означает желание контролировать либо не контролировать других. Другой аспект этой потребности проявляется в желании человека быть или не быть контролируемым. Причем эти два аспекта не обязательно взаимосвязаны.

После решения вопроса о присоединении, когда группа уже оформлена, ее члены пытаются распределить различные роли и зоны ответственности. Этот процесс характеризуется отношениями напряжения, столкновения, конкуренции. На этом этапе решается вопрос доминирования — подчинения.

Открытое поведение — это поведение, направленное на удовлетворение потребности в открытости, привязанности и любви. Синонимами этого термина являются: любовь, привлекательность, откровенность, сердечность, симпатия, близость и т. д. Потребность в открытости означает желание иметь близкие отношения до какой-то степени и в то же время желание сохранить свою независимость.

В развитии отношений между людьми в группе этот этап, как правило, является завершающим после присоединения и контроля, когда члены группы уже приняли решение о том, будут ли они в группе или нет, когда они разделили зоны власти и влияния. На этапе открытости люди в прямом или переносном смысле раскрывают руки для объятий, чтобы выразить друг другу соответствующие ситуации чувства. Решается вопрос, насколько открытыми и близкими будут отношения между людьми.

Групповое взаимодействие и поведение в любой интервал времени t может быть описано как поведение, преобладающее в одной из трех областей межличностных потребностей: присоединения, контроля, открытости, и измерено.

Отношения в группе могут быть также описаны как имеющие место преимущественно в той или иной определенной области, в зависимости от наиболее характерного типа поведения, требуемого отношением. Например, отношение «офицер—солдат» может быть описано преимущественно как отношения контроля, отношения содружества - в основном присоединение, отношение возлюбленных — это открытость.

Кроме того, при описании поведения членов группы используются такие термины, как выражаемое поведение, т. е. действия, предпринимаемые человеком; желаемое поведение — поведение других людей, которое человек ощущает как способное удовлетворить его межличностную потребность; нежелательное поведение — поведение других, которое не будет удовлетворять человека или даже увеличит межличностную потребность.

Согласно Файро-теории, развитие межличностных отношений в группе происходит в определенной последовательности:

1. Присоединение. На этом этапе происходит определение границ; выработка критерия определения принадлежности к группе; процедура присоединения, включения каждого члена группы.

2. Контроль. Это этап распределения ролей, сфер влияния и контроля; установление отношений власти.

3. Открытость. Решение вопроса, насколько члены группы открыты по отношению друг к другу.

7.3. ФАЙРО-МЕТОД

Управление — это целенаправленное воздействие на объект или процесс. Целенаправленным оно является в том смысле, что воздействуя на объект или процесс, оно приближает его к некоторой заданной цели. Для отслеживания этого движения и реализации управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля необходимо моделировать состояние объекта, т.е. переводить основные его характеристики на язык символов, и в том числе цифр. Процедура присвоения чисел реальным объектам называется измерением. Полученные в результате числа или показатели позволяют исследовать состояние объекта, предсказывать их и осмысленно воздействовать, не обращаясь непосредственно к самому объекту.

Известно, что различные вещи становятся количественно сравнимыми лишь после того, как они сведены к одному и тому же единству. Только как выражения одного и того же единства они являются одноименными, а следовательно, соизмеримыми величинами. Поэтому для принятия управленческого решения, опирающегося на количественную информацию, необходимо пройти следующие этапы:

1. Определение ограниченного количества признаков, с помощью которых можно достаточно полно описать объект с учетом выделенной цели его развития.

2. Измерение выделенных признаков.

3. Моделирование состояния реального объекта посредством математических преобразований, полученных при измерении чисел.

4. Принятие управленческих решений на основе полученных на предыдущем этапе количественных оценок.

Социология как наука имеет дело с очень тонкими и субъективными явлениями, например такими, как склонности, интересы, потребности, настроения, мнения, мотивы и т.д. Отличительной особенностью социологического материала является то, что большая часть показателей здесь представляет качественные признаки. В философском понимании качество — это совокупность, свойство вещи, выражающее ее связь, отношение к другим вещам. К таким явлениям

сложно подобрать соответствующую меру и выразить их количественно, поскольку достаточно сложно перевести субъективные факты в количественную форму, формализовать их.

Без количественной информации нельзя изучать взаимосвязи и взаимозависимости не только между объективными фактами, но и между объективными и субъективными, а также непосредственно между субъективными фактами. Хотя перевод в количественную форму субъективных фактов осуществить нелегко, нет таких явлений, которые нельзя было бы выразить в количественной форме для решения практических вопросов, связанных с анализом социальных процессов. Преимуществом использования количественных методов является то, что при правильном понимании фактов, реальном учете сторон и учете релевантной информации они отражают реальное положение дел. Это позволяет формализовать не только объективные, но и субъективные факты, и в таком виде появляется возможность их использования при анализе и моделировании.

Эффективное воздействие на объект невозможно без хорошо налаженной обратной связи. Измерительные процедуры и измерение эффективности любой работы и деятельности играют хотя и вспомогательную, но существенную роль в управлении и регулировании социально-экономических процессов и в управлении процессами изменений на предприятии. Измерение поведения, чувств, командной совместимости и т. п. является попыткой формализовать социальные процессы организации с целью наиболее эффективного управления ими.

Для измерения индивидуального и группового поведения У.Щутц предложил вопросник, который первоначально назывался Файро-В (В от английского behaviour — поведение). Развитие Файро-теории и ее проверка привели к тому, что вопросник был пересмотрен в целях упрощения, большей ясности и увеличения сфер применения, а затем был переименован в Элемент В. Этот вопросник со временем стал стандартным, на его основе были разработаны новые тесты, такие как Элемент-Ф — чувства; Элемент-Ј - работа; Элемент-W - рабочие отношения; Элемент-Р — семейные отношения; Элемент-С — близкие отношения;

Элемент-0 — организационный климат; ТС — индекс командной совместимости; Элемент-Е — самооценка; конкордантное принятие решений и др.

Этот вопросник также стал базой для создания семинара «Человеческий Элемент» — метода, направленного на улучшение организационного и индивидуального поведения для: классификации методов принятия решения; объяснения теории психосоматической основы здоровья и болезней; создания метода измерения командной совместимости и др.

Во время семинара участники выполняют специальные упражнения, заполняют тесты, обсуждают полученные результаты. Семинар «Человеческий Элемент» построен таким образом, что с помощью файро-метода кроме поведения измеряются и анализируются и другие элементы индивидуального и группового

поведения, например Элементы-Чувства, Я сам, Работа, Рабочие отношения. Командная совместимость и другие. Единая терминологическая основа позволяет систематизировать получаемые данные из всех элементов и принимать решение о степени соответствия этих элементов желаемому уровню.

Результаты тестов дают только одну точку обзора для анализа поведения группы и индивидов. Предполагается, что этого недостаточно для получения целостной характеристики поведения. Поэтому далее для расширения объема информации проводятся другие упражнения, позволяющие задействовать иные источники. Например, представление, обратная связь, невербальные и физические техники.

Особенностью проведения семинара является то, что информация, полученная из всех источников, измеряется и анализируется на одном и том же языке. Это позволяет участникам работать в одном и том же смысловом, семантическом поле.

Поскольку основа этого языка состоит всего из трех элементов (присоединение, контроль, открытость) и поскольку эти инструменты используются и повторяются многократно в разных комбинациях, то достаточно быстро в процессе групповой работы происходит усвоение языка Файро-метода индивидуальными участниками и группой в целом.

Постепенно в групповой работе акцент с изучения особенностей языка данного метода смещается на изучение и анализ особенностей отдельных членов и группы в целом. Файро-метод лишь позволяет всем говорить на одном языке, а цель беседы — понять себя и других, найти способы решения выявленных проблем.

Для анализа групповых взаимодействий выбирают следующие параметры.

1. Наблюдаемость акта взаимодействия, т.е. степень, с которой поведенческий акт замечаем другими. Любой поведенческий акт может быть разделен на действие и на чувство, возникающее в процессе действия. Обычно действие является более наблюдаемым для других, а чувства больше поддаются самонаблюдению.

2. Направленность - направление взаимодействия, учитывающее инициацию и цель. Этот параметр распределяется на:

- а) я сам по отношению к другим;
- б) другие по отношению ко мне;
- в) я сам по отношению к самому себе.

3. Статус сферы действия человека, т. е. определение того, к какой области (присоединение, контроль либо открытость) относится данное поведение.

4. Состояние отношения — определение того, является ли данное межличностное отношение желательным, беспокоящим, тревожащим или патологическим.

Использование этих параметров позволяет анализировать индивидуальное, групповое и организационное поведение.

Файро-метод выделяет ограниченное количество признаков, с помощью которых можно достаточно полно описать объект, в данном случае поведение индивида или группы, с учетом определенной цели его развития; предлагает систему количественного измерения выделенных признаков в баллах; позволяет соотнести принятие решений, и в том числе управленческих решений, на основе полученных количественных оценок с действительным либо желательным состоянием объекта.

Вопросы для повторения

1. В чем заключается особенность гуманистического подхода к пониманию личности и поведения человека ?
2. Каковы основные положения Файро-теории?
3. В какой последовательности согласно Файро-теории происходит развитие межличностных отношений в группе ?

Литература

- Аганбегян А. Г., Шубнин В.Н. Социальные исследования и количественные методы // Количественные методы в социологии. — М.: Наука, 1966.
- Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США. - М.: Финансы и статистика, 1990. — 144с.
- Гамезо М. Практикум по психологии. — М.: Просвещение, 1994.
- Крапивенский С.Э. Социальная философия. — Волгоград, 1996. — 352 с.
- Моргунов Е.Б. Личность и организация. — М.: Тривола, 1996. — 108 с.
- Maslow A.H. Motivation and personality. — New York: Harper, 1970.
- Rogers C.R. Encounter groups. — USA: Penguin Books, 1970.
- Schut W. FIRO: a three-dimensional theory of interpersonal behavior. - Muir Beach, CA: WSA, 1966. - 242 p.
- Schutz W. Joy: 20 years later. - Berkely, CA: Ten Speed Press, 1989. - 174 p.
- Schutz W. Profound simplicity. - Muir Beach, CA: WSA, 1988. - 212 p.
- Schutt W. The Human Element. Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. - 278 с,
- Schutz W. The truth option: a practical technology for human affairs. — Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1984. - 344 p.

ГЛАВА 8

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ГРУПП И КОМАНД

- 8.1. Роль командной работы в организации
- 8.2. Понятие команды
- 8.3. Типы команд
- 8.4. Определение потребности в командной работе
- 8.5. Исследование эффективности групп и команд

8.1. РОЛЬ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

В последние десятилетия в производственной сфере все более возрастает потребность в кооперации и сотрудничестве на рабочем месте. Многие организации углубляют специализацию, технологические процессы требуют интеграции, обмен информацией приобретает глобальный характер. В связи с этим значительно возрос интерес к изучению групп, особенно в 70—80-е годы.

Появилось значительное число книг о руководстве и лидерстве, где авторы подчеркивают важную роль команд и командной работы в бизнесе. Однако до

недавнего времени проблема построения команд была скорее уделом ученых, чем насущной потребностью и деятельностью практиков. Для многих организаций идея командной работы казалась привлекательной, однако не являлась критическим моментом успеха.

Сегодня, в эпоху сильнейшей мировой конкуренции и появления новейших технологий именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний, является инструментом снижения уровня враждебности и ненависти между людьми.

Изменения являются нормой в бизнесе. Вместе с организационными изменениями появляется необходимость в адаптации людей, которые должны работать во вновь образованных группах и более быстро входить в новые ситуации. Организациям нужны люди, которые качественно выполняют работу с самого начала изменений, помогают это делать остальным, быстро создают атмосферу сотрудничества и воодушевляют других выполнять работу лучше. Кроме того, современная среда бизнеса характеризуется ресурсными ограничениями, урезанием бюджетов, снижением накладных расходов и использованием временной помощи. В этих условиях команды и члены команд становятся ключевым фактором смягчения трудностей переходного периода и достижения организационного успеха. Командная работа при этом является критической точкой успеха, так как отличительной чертой членов команды является гибкость — способность и желание делать все необходимое для выполнения работы.

Использование командной работы приводит к значительному изменению качества рабочей силы, поскольку совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Люди в группах различаются по возрасту, полу, образованию, культуре, верованиям и ценностям. Возрастание культурных различий работников требует развития таких важных навыков от членов команд, как способность работать с людьми, которые не похожи на них. Кроме того, развитие образования и технологий требует использования в работе множественных трудовых навыков, а не только умения выполнять одну—две конкретные операции.

8.2. ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ

Несмотря на быстро возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Одной из причин такого парадоксального факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, что такое команда, как ее создавать и как использовать.

Что же такое команда? Используя термин «команда», зачастую имеют в

виду разные, часто противоположные вещи.

В русском языке слово «команда» имеет два распространенных значения: команда как приказ и команда как группа людей, организованная для определенной цели. Нас интересует второе значение этого слова. Однако и в этом значении термин «команда» несет разный смысл для разных людей. Одни, услышав это слово, вспоминают только о спорте, о тренировках; другие — о совместной деятельности, связанной с сотрудничеством и помощью друг другу; третьи думают, что любая группа, которая работает вместе — команда; некоторые полагают, что любая управленческая группа - команда.

В общем команда определяется как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности. Другое, более сложное определение термина «команда» — это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т. е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

В данных определениях подчеркивается три важных момента, характерных для команд.

1. **Взаимозависимость.** Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся рабочей информацией друг другом. Члены команды также воспринимаются как равноправные участники процесса Деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

2. **Разделяемая ответственность.** Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.

3. **Результат.** Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

Таким образом, команда — это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергического эффекта.

8.3. ТИПЫ КОМАНД

Исследователи еще не пришли к единой типологии команд. По мнению Д. Макинтош-Флетчер, существует два главных типа команд: **кросс-функциональные и интактные команды.**

Кросс-функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и отражает их интересы. Для команд этого типа характерно наличие конкретного, одноразового задания, обозначающего результат, проблему или возможность. Продолжительность

существования команды определяется завершенностью задания. Для членов команды работа над заданием является вторичной по отношению к их основной работе. Руководитель команды может быть формально назначенным или выбранным из членов команды.

Интактная команда (интактный - нетронутый, неповрежденный, целый) является производственным подразделением или долговременно существующей рабочей группой, производящей определенный продукт или услугу. Она может иметь руководителя, который, не являясь членом команды, обеспечивает порядок и координацию работ, что позволяет членам команды фокусировать усилия на поставленных задачах. В других случаях команда может иметь руководителя, являющегося членом команды, который также проводит собрания и координирует взаимосвязи команды с другими группами. В некоторых случаях роль руководителя может выполняться и попеременно членами группы по мере развития их лидерских навыков или в зависимости от ситуации.

Достаточно развитые, зрелые, самоуправляемые, автономные интактные команды могут функционировать как небольшие предприятия. В таблице 8.1. представлена матрица типов команд.

Каждая команда устанавливает свои собственные цели. Цели создаются для выполнения заданий, стоящих перед командой, и для поддержания организационной миссии. Усилия команды и командные цели могут быть разбиты на три части:

- определение рабочего процесса или решения, соответствующего организационному видению, или их совершенствование;
- разработка рекомендаций по выполнению этих процессов, решений и усовершенствований;
- выполнение этих рекомендаций.

Команда может быть создана для любых целей. В некоторых случаях команды имеют взаимозависимые цели: одна команда выполняет свою часть работы только после того, как другая выполнит свою часть.

Таблица 8.1

Типы команд

	Тип команды		Другие группы
	кросс-функциональные команды	интактные команды	
Членство	Члены представляют одно подразделение	Члены представляют рабочую группу или подразделение	Члены представляют более чем одно подразделение
Продолжительность существования	Продолжительность существования определяется завершенностью выполнения задания	Постоянное существование	Постоянное или определенное во времени

Цели	Фокус на одной задаче	Выполнение нескольких задач в определенных границах	Координация или усовершенствование деятельности
Измерение	Достижение выполнения поставленной задачи или определенного рубежа	Достижение поставленной организационной цели	Выполнение работы в соответствии с уставом или правилами
Примеры	Группы решения проблем; Команды бизнес-совершенствования; Группы доставки товара	Производственные подразделения; Рабочие группы	Технические советы; Забастовочные комитеты; Координационные советы

Ниже представлена типология, выделяющая четыре категории команд в зависимости от поставленных целей:

совещательная (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);

производственная (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);

проектная (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);

группа действий (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

Дж. Катценбах и Д.Смит в соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды:

занимающиеся подготовкой рекомендаций;

производственные команды;

управляющие команды.

Причем каждая из команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий — эффективности взаимодействия членов группы:

рабочая группа;

псевдокоманда;

потенциальная команда;

реальная команда;

высокоэффективная команда.

Рабочая группа - это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой прежде всего для того, чтобы обменяться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности. В отличие от команд рабочие группы полагаются на сумму «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения работы. Они не ставят целью коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий.

Выбирая путь команды, а не рабочей группы, люди берут на себя риски конфликта, объединяют усилия для производства изделий или услуг и используют коллективные действия, необходимые для определения общего направления, целей деятельности, подходов к работе и взаимную ответственность.

Псевдокоманда — это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилось на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности, потому что используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения. В псевдокомандах негативная синергия — сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.

Потенциальная команда — это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины. Такие команды называются потенциальными, так как их члены берут на себя риски, пытаясь противостоять неизбежно возникающим препятствиям.

Реальная команда — это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Люди полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

Высокоэффективная команда - это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

8.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Развитие промышленности и технологии нашло отражение в изменении концепций структуры совместной работы в организациях. Так, если в США и странах Западной Европы до 60-х годов большая часть работы выполнялась индивидуально людьми, специализировавшимися на выполнении отдельных видов работ, и их работа в основном не зависела от работы других, то в 70-е годы рабочие группы столкнулись с необходимостью групповой кооперации и обмена

информацией. Рост производства в 80-е годы привел к развитию самоуправляемых и автономных команд. Информационный бум 90-х требует от организаций принятия концепции разделяемой командности. Эта концепция предполагает интеграцию работы не только среди членов команды, но также и с другими командами и подразделениями организации.

Командная работа все шире применяется в современном мире, однако при создании и развитии команд в организациях требуются дополнительные усилия. Не всегда эти усилия оправдывают результат. Поэтому использование команды целесообразно только тогда, когда работа требует взаимосвязанных действий, которые не могут быть выполнены эффективно при индивидуальной работе.

Для определения необходимости в командной работе можно использовать трехуровневую модель командообразований. Согласно данной модели, представленной на рис. 8.1, уровень А - сплоченная рабочая группа формируется тогда, когда требуется минимум совместной работы. На этом уровне люди работают в одной группе, но работа каждого из них не зависит от работы другого. Уровень В — эффективная рабочая команда формируется тогда, когда работа членов группы является взаимозависимой и требуется работа самоуправляемой команды. Уровень С — эффективный организационный комплекс формируется тогда, когда для достижения организационных целей требуется взаимодействие нескольких команд. На этом уровне каждая команда зависит от работы других команд.

Уровень А. Сплоченная рабочая группа. На уровне А — сплоченная рабочая группа, члены команды рассматривают себя членами одной рабочей группы, но их работа в основном не зависит от работы друг друга. Поэтому у них не возникает потребности в распределении работы между собой. Люди являются членами «группы» потому, что вносят определенный вклад в результат работы данного подразделения. Для такой группы характерно:

- наличие разделяемой всеми цели;
- каждый чувствует себя принятым группой и имеет возможность влиять на других.

Сплоченная рабочая группа фокусируется на потребностях ее отдельных членов.



Рис. 8.1. Три уровня командообразований

Источник. Mcintosh-Retcher D. Teaming by design: real team for real people. – New York, VcGraw-Hill 1996. P. 35.

Уровень В. Эффективная рабочая команда. На уровне В - эффективная рабочая команда, внимание фокусируется на увеличении производительности. Ее члены взаимозависимы, поэтому у них возникает необходимость распределять работу для достижения общей цели. Так же, как и сплоченная рабочая группа, эффективная рабочая команда:

- функционирует как автономное подразделение в организации;
- члены группы делятся друг с другом рабочей информацией;
- имеет цели и задачи, разделяемые и понимаемые всеми.

Эффективная рабочая команда фокусируется на увеличении ее эффективности при достижении рабочих задач как самоорганизующаяся, самоуправляющаяся команда.

Уровень С. Эффективный организационный комплекс. На уровне С — эффективный организационный комплекс фокусируется на потребностях организации в целом. Слово комплекс используется для описания команды с большим числом людей и подкомандами, имеющими разное назначение и выполняющими различные стадии работы. Эффективное организационное объединение имеет признаки как сплоченной рабочей группы, так и эффективной рабочей команды плюс:

- каждая команда связана с другими командами организации или с функциями для выполнения различных проектов;
- командные ресурсы, как человеческие, так и материальные, разделяются с другими командами организации или их функциями;
- команда оказывает влияние на политику и стратегию в организации;

• люди входят и выходят из команды в соответствии с потребностями и временем проекта или в соответствии с ходом работы.

Эффективный организационный комплекс объединяет работу отдельных команд большой организации, устанавливает между ними сотрудничающий стиль и функционирует способом разделяемой всеми командности.

Характеристика трех уровней командообразований представлена в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Характеристика трех уровней командообразований

Уровень	Уровень А Сплоченная рабочая группа	Уровень В Эффективная рабочая команда	Уровень С Эффективный организационный комплекс
Идентификация	Вначале определение индивидуальной работы, а затем ее места в группе	Высокая идентификация с собственной командой	Осознание причастности к другим командам больше, чем идентификация с собственной командой
Процесс принятия решений	Связан с индивидуальным и групповым вкладом	Разделяется между членами группы	Разделяется между командами и другими частями организации
Коммуникации	Формальные совещания для сообщения о результатах работы группы. Неформальные спонтанные коммуникации сведены к минимуму	Обширная обратная связь. Частые неформальные коммуникации	Широкое использование внутри-и межкомандной обратной связи. Коммуникации в стиле «наша организация»
Распределение рабочих задач	Индивидуальные задания с минимальной интеграцией рабочих задач	Общая информационная база, рабочий и производственные проблемы для всех	Постоянное отслеживание процесса других команд и перестройка работы
Групповая атмосфера	Комфортная атмосфера	Единство, защита командных целей и задач.	Главный настрой направлен на сотрудничество и чувство удовлетворения каждого в «нашей организации»; улучшение и совершенствование в целом
Уважение и поддержка в группе	В основном уважение и поддержка индивидуальные знания и навыки	Уважение и восхищение за командой за разделяемых целей	Осознание усилий по построению доверия с другими группами и командами в организации
Синергия	Результат индивидуальных вкладов	Чувство победы через достижения целей команды»	Чувство победы через «нашей» достижения цели всей организации

Британские специалисты по формированию команд на высших уровнях менеджмента У. Критчли и Д. Кэйси считают, что необходимость формирования команд определяется характером выполняемого задания. Они выделяют три типа заданий:

простые задания, имеющие техническую природу;
 обычные задания с умеренной степенью неопределенности;
 задания с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами, имеющие значение для всех заинтересованных сторон.

По мнению У. Критчли и Д. Кэйси, для выполнения заданий первого типа людям требуются только некоторые социальные навыки и их хорошо выполняют работающие независимо друг от друга сотрудники. Для выполнения заданий второго типа сотрудникам необходима общая информация и идеи, которые они могут получить в процессе умеренного сотрудничества, если имеют навыки ведения переговоров и координации деятельности. И лишь для выполнения заданий третьего типа необходим высокий уровень навыков командной работы.

Определив необходимость в команде, следует приступить к ее формированию. При этом нужно:

- 1) определить назначение команды;
- 2) сформулировать ее цели;
- 3) поставить задачи;
- 4) определить роль команды;
- 5) выработать групповые нормы.

• **Миссия.** Миссия, или назначение, определяет причины существования команды. Миссия устанавливает границы того, что будет или не будет делаться. Командная миссия, как правило, поддерживает организационное видение, которое выражает организационные ценности и направления работы.

Миссия отвечает на вопрос, почему команда существует.

• **Цели.** Цели - это конкретные конечные результаты или состояния, которые должны быть достигнуты командой для реализации ее миссии. На выполнение целей отводится определенное время, например 1 год или 5 лет.

Цели соотносятся с тем, что команда собирается делать.

• **Задачи** — это действия, необходимые для достижения цели. При определении и распределении задач, используя инструменты измерения, такие, как проценты, временные рамки, пропорции и т. п., необходимо установить, кто, что, как, где и когда будет делать. Формулирование задач включает рассмотрение вопроса о ресурсах, требуемых для выполнения задач.

Задачи соотносятся с тем, как команда собирается достигать цели.

• **Командная роль.** Распределение ролей является частью работы, помогающей организации в достижении целей. На этом этапе определяется подход, необходимый команде для выполнения ее назначения, целей и задач, в соответствии с организационной миссией. *Командная роль определяет рабочий подход, который команда должна принять на себя как группа.*

• **Руководство (нормы).** Под руководством в данном случае понимаются основополагающие правила или нормы, определяющие, как команда будет выполнять свою работу и как члены команды будут вести себя по отношению друг к другу

Любой команде необходимы нормы, точно устанавливающие командные процессы и определяющие формы совместной работы людей в команде.

8.5. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРУПП И КОМАНД

Команды играют важную роль в нашей профессиональной и личной жизни. Но не каждая группа является командой и не каждая команда является эффективной. Эффективность группы и команды можно оценивать с точки зрения полученных результатов. Результат может быть *количественным*, выраженным в числовой форме, и *качественным*. Между качественными и количественными показателями эффективности существует тесная взаимосвязь. Группы работают эффективно, если поставленные задачи достигаются, члены группы успешно работают вместе и с уважением относятся к нуждам и потребностям друг друга. Группы работают не эффективно, если поставленные задачи выполняются плохо или вообще не выполняются, члены группы разобщены и испытывают состояние фрустрации⁶.

Одним из первых исследователей, изучавших эффективность работы в группе и открывших важность и силу неформальных отношений на рабочем месте, был Э. Мейо. Он с группой коллег проводил исследования в течение пяти лет с 1927 по 1932 г. в Хоуторне, в Вестерн Электрик Компани в Чикаго. Перед его приходом в эту компанию ряд инженеров провели исследование влияния освещенности рабочего места на производительность и выявили некоторые интересные результаты. Исследовались две группы. В одной освещенность варьировалась, в то время как в другой освещенность оставалась постоянной. Результат — в обеих группах производительность увеличилась.

Э.Мэйо продолжил исследования. На первой стадии этих исследований шесть женщин-операторов. Привлеченных для сборки телефонных реле, были изолированы от других, чтобы наблюдать эффект влияния различных факторов на изменения в работе.

В течение пяти лет эксперимента были опробованы и описаны много факторов и результаты их влияния. Вначале было проверено влияние специально поощрительной, групповой системы заработной платы. Затем, спустя какое-то время, были проведены другие изменения: варьировалась продолжительность выполнения операций, промежутки между операциями, уменьшались и восстанавливались часы работы и т.д. Всего было исследовано более 10 факторов.

До начала экспериментов исследователи проводили много времени с женщинами, обсуждая с ними различные вопросы. Коммуникации между работницами и исследователями также были очень полны и открыты весь

⁶ Фрустрация - психическое состояние, вызванное неуспехом в удовлетворении потребности, желания, сопровождающееся отрицательными переживаниями: разочарованием, раздражением, тревогой, отчаянием и т. д.

экспериментальный период. В результате, почти без исключения, производительность работы увеличивалась с каждым вновь вводимым фактором.

Источник: Parker G.M. Team players and teamwork. – San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996. - P. 18.

Следующей стадией исследований Э. Мейо и его коллег был возврат к первоначальным условиям, и они просто наблюдали рабочие группы без проведения изменений. Результаты работы женщин продолжали расти до наивысших зафиксированных значений.

Объяснение полученных результатов заключалось в том, что сотрудницы испытали значительное увеличение удовлетворенности в работе. Шесть сотрудниц экспериментальной группы стали тем, что мы теперь называем командой. У них была ясная цель, неформальная система коммуникации и участия, благоприятный неформальный климат, новые процедуры принятия решений. Коммуникации между сотрудницами и исследователями также были эффективными. Группа стала принимать многие из характеристик, которые мы сейчас связываем с эффективными командами.

В ходе исследований также было выяснено, что неформальная система может формировать негативные групповые нормы, не поощряющие хорошую работу, снижающие общие результаты работы. В этом случае группа становится неэффективной командой.

Э. Мейо сделал вывод, что главной задачей менеджмента является создание условий, способствующих эффективности групп. Выявленная им неформальная система в организациях существует и сегодня и известна под названием организационная культура.

В 30-е годы К. Левин сфокусировал внимание на исследовании поведения групп и сил, которые помогают объяснить действия групп. Работа К. Левина привела к развитию той области жизнедеятельности групп, которая сегодня известна как групповая динамика. Его уникальный вклад - это анализ поля сил, который помогает понять, что люди могут сделать для увеличения эффективности команд.

С точки зрения К. Левина, группа - это открытая социальная система с рядом сил или векторов, действующих с двух сторон. Если силы равны, группа будет находиться в состоянии равновесия — изменений не будет. Если силы, с одной стороны, увеличены или уменьшены, баланс группы будет изменяться. Например, если мы хотим изменить неэффективную команду, мы должны продумать план уменьшения или исключения влияния негативных норм на работу в группе. К. Левин назвал этот шаг размораживанием и первым этапом процесса изменения. Следующий шаг - создание и изучение новых норм, ценностей и поведения. Заключительный этап - замораживание результатов. Группа вновь

находится в точке равновесия, в которой существуют поддерживающие силы нового поведения. Анализ поля сил используется в настоящее время как техника увеличения эффективности команд.

Спустя двадцать лет Д. МакГрегор и его коллеги начали изучение совершенствования менеджеров в промышленности. Результаты исследования опубликованы в книге *The human side of enterprise* в 1960 г. Большая часть книги посвящена набору предположений о мотивации, названной МакГрегором как Теориями Теория У. В последней главе МакГрегор представляет список характеристик эффективных и неэффективных управленческих команд:

Эффективная команда

1. Атмосфера, которую можно ощутить или наблюдать, является неформальной, комфортной, релаксирующей (способствует снятию напряжения). Рабочая атмосфера не содержит очевидных напряжений, люди вовлечены и заинтересованы процессом работы, нет скуки.

2. Проводится много дискуссий, в которых все принимают участие, но это дискуссии «по делу» и касаются задач группы. В случае если дискуссия отклоняется от темы, ее можно быстро направить в нужное русло.

3. Задача или цель группы хорошо понимается и принимается ее членами. Задача обсуждается в свободной форме до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, что все члены команды могут найти свое место в ее выполнении.

4. Члены команды слушают друг друга. Все идеи рассматриваются. Люди не боятся выглядеть глупо, предлагая творческую мысль, даже если она кажется чересчур необычной.

5. Существует несогласие. Группа принимает его, а не избегает конфликтов и не «делает вид», что все хорошо и прекрасно. Несогласие не подавляется. Причины конфликтов осторожно изучаются, и группа ищет способы их решить, а не подавить оппозицию. С другой стороны, нет «тирании меньшинства». Несогласные не стремятся доминировать над группой или проявлять враждебность. Их несогласие - это выражение различия в точках зрения. Они ожидают, что их услышат и будет найдено решение.

6. Большинство решений достигается консенсусом, который ясно демонстрирует, что каждый в целом согласен с принимаемым решением и желает двигаться вперед. В случае если остаются несогласные лица, они имеют право оставаться при своем мнении и отметить это несогласие в общем соглашении. Формальное голосование применяется минимально, группа не принимает простое большинство как верную основу для действий.

7. Критика обыденна, искренна и относительно комфортна. Личных нападок, как открытых, так и завуалированных, совсем немного. Критический разбор имеет конструктивную направленность и ориентирован на предотвращение препятствий выполнению работы.

8. Люди свободно выражают свои чувства, а также свои идеи, касающиеся

проблем и деятельности группы. Каждый знает, что другие чувствуют и думают по поводу затронутых в обсуждении вопросов.

9. При выполнении действий делаются и принимаются четкие назначения.

10. Руководители группы не доминируют в ней, как и группа не полагается на них чрезмерно. Фактически время от времени руководство меняется в зависимости от обстоятельств. Разные члены группы, в соответствии с их знаниями или опытом, рассматриваются как лидерский «ресурс» и выполняют лидерские роли, пока это требуется. Когда группа работает, никто не занимается борьбой за власть. Для группы важно не кто контролирует, а как работа осуществляется.

11. Группа осознает ее собственный процесс работы. Часто она останавливается, чтобы проверить, насколько хорошо все выполняется или что может повлиять на выполнение. Затруднения или проблемы могут быть связаны с процедурой работы или с индивидуальным поведением членов группы во время достижения групповых целей. В любом случае что бы ни происходило, используется открытое обсуждение до тех пор, пока не находится решение.

Неэффективная команда

1. Атмосфера чаще всего отражает безразличие, скуку и напряжение (люди шепчутся между собой, дело их не интересует, в отношениях наблюдается враждебность и антагонизм, натянутость отношений, холодность, формализм и т. д.). Группа не осознает свои задачи и не вовлечена в процесс работы.

2. Несколько человек доминирует в процессе дискуссии. Часто только они определяют точку зрения группы. Мало делается для того, чтобы кто-то поддерживал четкое направление групповой работы.

3. Из произносимых слов трудно понять, в чем заключается групповая задача или каковы цели. Наоборот, обычно разные люди имеют разные частные и личные -ели, которые они пытаются достичь в группе, и эти цели часто противоречат и находятся в конфликте друг с другом и с групповыми задачами.

4. Люди реально не слушают друг друга. Идеи игнорируются или отвергаются. Дискуссия «перескакивает» с вопроса на вопрос, не продвигаясь в решении проблемы. Такое впечатление, что люди говорят только для того, чтобы произвести эффект на кого-то, а не разобраться в задаче.

Беседа с участниками после собрания показывает, что они боятся выражать свои идеи или чувства из-за страха критики или обвинения их в глупости. Некоторые участники подчеркивают, что руководитель или некоторые другие члены группы постоянно оценивают, кто, что и как делает. Поэтому, чтобы остаться в группе, люди стараются быть очень осторожными и следить за тем, что говорят.

5. Несогласие в общем не имеет отношения к эффективности группы. Оно может скрываться или подавляться, с одной стороны, руководителем, боящимся конфликтов, с другой стороны, доминированием одной подгруппы над другой,

возникшим в ходе открытого столкновения. Несогласие может быть результатом «решения», принятого путем голосования, в пользу сиюминутных выгод сегодняшнего дня.

Оно может быть результатом «тирании меньшинства», когда человек или небольшая подгруппа ведут себя столь агрессивно, что большинство соглашается с их желаниями, чтобы сохранить мир или выполнить задачу. В целом только наиболее агрессивные члены группы достигают своих целей путем обсуждения, так как менее агрессивные люди имеют тенденцию сохранять спокойствие или отказываются что-либо предпринимать после неэффективных попыток быть услышанными.

6. Действия часто выполняются преждевременно, до того как результат проходит проверку и принимается решение. После собрания остается много недовольных людей, несогласных с решением, но побоявшихся выступить открыто на собрании. Для принятия решения достаточно простого большинства, предполагается, что меньшинство будет его выполнять. Однако в большинстве случаев меньшинство испытывает чувство возмущения и обиды и не выполняет решение.

7. Как выполнять решение, людям не ясно. Никто реально не знает, кто, что собирается делать. Даже когда произведено распределение функций и ответственности, часто возникают сомнения и обсуждаются вопросы, что нужно делать.

8. Руководство остается постоянным. Руководитель может быть сильным или слабым, но всегда «сидит во главе стола».

9. Критика может присутствовать, но она все затрудняет, запутывает, вызывает напряжение. Люди часто начинают испытывать личную враждебность, чувствуют дискомфорт и не в состоянии с этим справиться. Критика идей и мест тенденцию деструктивности. Иногда каждая предлагаемая идея «разбивается в пух и прах», так что после этого никто не желает «высовывать нос».

10. Личностные чувства скрываются. В целом группа демонстрирует, что чувства — это что-то неважное и слишком опасное для обсуждения.

11. Группа избегает любых дискуссий о ее собственном «содержании». В то же время после собраний часто обсуждается, что было плохо и почему. Эти вопросы редко выносятся на обсуждение на самом собрании, где они могут быть решены.

Д. МакГрегор заметил, что неэффективных команд больше и попытался объяснить почему:

мы слишком мало ожидаем от команд;

мы не знаем ингредиентов (слагающих) эффективных команд;

мы пытаемся игнорировать или подавить конфликты, свойственные группам;

мы уверены, что успех команды зависит только от лидера;

мы не уделяем внимания групповому содержанию или потребностям

процесса;

эффективные команды невозможны в рамках управленческого стиля, соответствующего теории Х.

Другим ученым, внесшим значительный вклад в развитие знаний о группах, был психолог Р. Лайкерт, основавший Институт социальных исследований в университете Мичигана. Р. Лайкерт изучал хорошо работающих менеджеров, пытаясь понять, как они этого добиваются и почему. Он выяснил, что менее эффективные менеджеры были «сконцентрированы на работе», в то время как наиболее эффективные менеджеры были «сконцентрированы на сотрудниках». Р. Лайкерт суммировал свои выводы в систему менеджмента. В настоящее время она известна как система 4 и является одним из эффективных управленческих подходов, позволяющих повысить производительность и вовлеченность персонала в деятельность фирмы через управление командами. Р. Лайкерт выделил 24 характеристики эффективных команд, фокусируя внимание на процессе и на внутренней динамике команды.

Эффективная команда⁷

1. Члены группы обладают навыками осуществления всех видов ролей и функций в группе, как лидерских, так и рядовых участников, необходимых для взаимодействия в группе.

2. Группа существует достаточно долго, развивая и выстраивая спокойные рабочие отношения среди всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу, включая лидера.

4. Члены группы и руководители имеют высокую степень конфиденциальности и доверяют друг другу

5. Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

6. Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать цели и ценности, гармонично взаимосвязанные друг с другом.

7. Чем более важной ценностью кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

8. Члены группы высоко мотивированы ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что он может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

9. Все виды взаимодействия, решение проблем, принятие решений и т. д. происходят в благоприятной, поддерживающей атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь.

⁷ New Patterns of Management, by R.. Likert, 1961.

Демонстрируется уважение как при оказании помощи, так и при ее получении.

10. Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы группы в соответствии с его принципами и практикой. Поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

11. Группа стремится помочь каждому члену развить его способности и потенциал.

12. Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь «невозможного». Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения.

14. При необходимости члены группы оказывают помощь своим членам для успешного достижения их личностных целей. Взаимопомощь - характеристика высокоэффективных команд.

15. Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

16. Группа знает ценность «конструктивного» конформизма (подчинения), знает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы коммуницировать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

18. Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения и целей группы.

19. Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

20. В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

21. Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, на гибкость и адаптацию группы.

23. В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности отчетливо ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

24. Руководитель высокоэффективной группы выбирается. Его лидерская способность настолько очевидна, что он проявляется как лидер только в неструктурированных ситуациях. Чтобы увеличить вероятность отбора на

руководящие должности людей с высокой компетентностью в области лидерства, организация использует для равного по положению назначения соответствующие методы отбора.

Психолог К. Арджирис, работавший профессором в Йельском, а затем в Гарвардском университете, сосредоточил внимание на влиянии вида рабочей ситуации на личностное развитие индивида в организации. Центр его исследований был сфокусирован на внутриличностном процессе. Он рассматривал каждого человека как обладающего потенциалом, который требуется полностью реализовать, и изучал поведение членов группы, необходимое для эффективной командной работы. Организационная эффективность, по мнению К. Арджириса, — это функция межличностной компетентности членов команды и степени, в которой организация поддерживает положительные нормы. К положительным нормам команды относятся:

1. Искренность идей и чувств.
2. Открытость.
3. Экспериментирование.
4. Помощь другим быть искренними относительно их идей и чувств.
5. Помощь другим быть открытыми.
6. Помощь другим экспериментировать.
7. Индивидуальность.
8. Размышление.
9. Заинтересованность.
10. Внутреннее обязательство.

Исследования К. Арджириса свидетельствуют о низком уровне межличностной компетентности в организациях разных типов. Очень часто люди не замечают своего воздействия на других. Они только наполовину слышат, что другие пытаются сказать им; они придерживаются привычных способов поведения и не пробуют использовать новые подходы. В результате наблюдается взаимное недоверие и подозрение, неискренность чувств, равнодушие. Поэтому акцент на искренности, экспериментировании и индивидуальности подчеркивает наличие потребности и желания у некоторых членов команды изменить существующую ситуацию.

Р. Блейк и Дж. Моутон — руководители консультационной фирмы, оказывающие консультации по человеческому поведению. Их работа является чрезвычайно важной, так как позволяет связать стили управления и эффективность команд в целостную концепцию, получившую название Grid - «управленческая решетка», или «менеджерская сетка».

Управленческая решетка¹ разъясняет и кристаллизирует многие из основных принципов поведенческой динамики в бизнесе. Любой менеджер, работающий для

фирмы, занимает в ней определенную должность и выполняет назначенные ему обязанности. Это верно в любом случае, независимо от того, работает ли он на нижнем или верхнем уровне организации. Всякий раз. Когда он действует как менеджер, в голове он держит две вещи. Первая – производство, т.е. результаты его усилий. То, как много он думает о результатах, может быть описано как уровень его заботы о производстве и отражено на горизонтальной оси решетки. Ось имеет девять точек. Точка 9 свидетельствует о высоком уровне заботы о производстве, точка 1 – о низком.

Также менеджер думает о тех, кто его окружает: о начальниках, коллегах, о подчиненных. Вертикальная ось представляет уровень его заботы о людях. Эта ось также имеет значения от 9 (высокий уровень) до 1 (низкий уровень). Решетка отражает две составляющие в деятельности менеджера и помогает понять, как они взаимодействуют. Предполагается, что каждый менеджер использует эти факторы, когда думает о том, как достичь результатов посредством других людей независимо от того, достигает ли он результатов или нет.

Источник: Parker G.M. Team players and teamwork. – San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996. - P. 18.

В правом верхнем углу сетки находится менеджер - 9.9. Этот стиль характеризуется как высоким интересом к людям (процесс), так и к производству (задача), и может быть определен как *«управление командой»*. Руководитель этого стиля использует открытое обсуждение проблем; совместную с группой постановку задач и принятие решений; открытость и честность в общении. Люди в группе, как и руководитель, высоко преданы друг другу, работают взаимозависимо и полностью включены в процесс.

Решетка используется для повышения как командной, так и индивидуальной эффективности каждого члена группы. Использование данного метода для построения команды включает анализ текущих командных параметров, таких как планирование, решение проблем, коммуникации и других измеряемых факторов командной эффективности в контексте Grid, а также обратную связь от каждого члена команды по поводу их восприятия реальной командной ситуации. Структурированный опыт позволяет членам команды применять эту информацию для разработки плана командного и индивидуального развития. Таким образом, Р. Блейк и Дж. Моутон предложили модель совершенствования команды и набор стилей поведения, используемых для понимания вклада каждого участника группового процесса.

Влияние на успех группы такого важного фактора, как состав команды, выявили М. Белбин и его коллеги. Было проведено исследование нескольких сотен небольших групп в процессе деятельности. Ученые определили, что поведение членов групп соответствует одной из девяти предложенных ими в ходе

исследования ролей (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Роли членов команды

Роль	Типичные характеристики
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовать идеи в практических действиях
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия
Организатор	Динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Его мужество и энергия позволяют преодолевать любые трудности, ненавидит проигрыши
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Искатель	Экстраверт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по природе — сетевой работник
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор
Командный «игрок»	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды, чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний

М. Белбин пришел к выводу, что группа, в которой есть исполнители всех девяти ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была выявлена зависимость эффективности группы от баланса ролей. Состав группы должен соответствовать заданию, для выполнения которого она создана. Не во всех группах может наблюдаться полный набор ролей, и не все члены группы полностью могут реализовать свою роль. Поэтому М. Белбин рекомендует членам команды осваивать навыки работы еще, как минимум, одной дополнительной роли, чтобы группа имела возможность эффективно достичь поставленной цели.

Другой важный вклад в понимание команды и командной работы был сделан Р. Валтоном. Он обратил внимание на различие между типами конфликтов, возникающих среди членов команды. По его мнению, *субстантивный* конфликт (субстантивный - связанный с существом дела) возникает вследствие несогласия

по поводу распределения ролей, выполнения процедур, проводимой политики и может быть разрешен путем обсуждения и проведения переговоров. *Эмоциональный конфликт* возникает вследствие чувства потери, страха, недоверия и т. п. Поскольку эти конфликты частично совпадают, полезно определить причины внутрикомандных конфликтов. Для этого используются такие методы, как «техники ролевого анализа» и «ролевые переговоры».

Дж. Катценбах и Д. Смит предлагают модель развития команды и анализируют различия в результатах деятельности групп в соответствии с «кривой командных результатов», которая иллюстрирует стадии развития команд от рабочих групп до высокоэффективных команд (рис. 8.2).

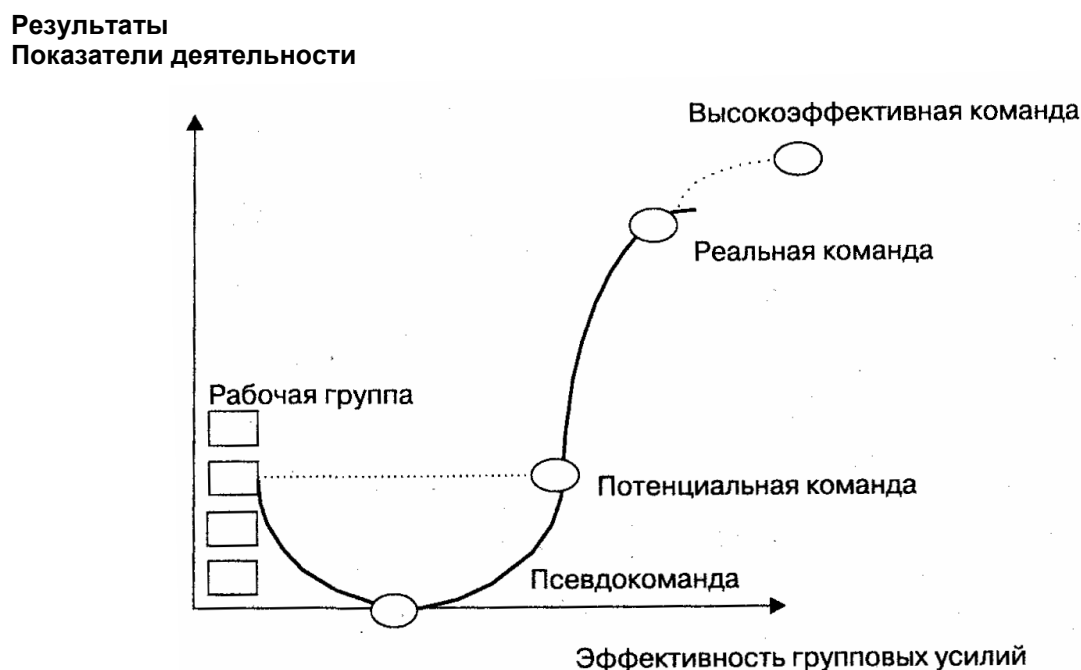


Рис. 8.2. Кривая командных результатов

Источник. Katzenbach J.R., Smith D.K. The wisdom of teams: creating the high performance organization. - New York: Harper Business, 1994. - P. 84.

Кривая показывает важные взаимосвязи и возможные выборы в отношении пяти типов команд. Прежде всего она демонстрирует, что рабочие группы имеют широкий диапазон потенциальных результатов выполнения работы и предлагает рассмотреть условия, при которых выбор рабочей группы был бы предпочтительным. Кривая также показывает, что самое большое увеличение производительности происходит между потенциальной и реальной командой, и что возможный результат работы для реальной команды является значительно выше, чем для рабочей группы.

Пунктирная линия между реальной командой и высокопроизводительной командой указывает на необходимость исключительно высокого уровня

персональной ответственности членов команды, необходимого для высокоэффективной работы. Наконец, пунктир, соединяющий рабочую группу и потенциальную команду, символизирует необходимость «скачка» веры для осуществления этого выбора. Ниже этой линии находятся риски и разочарования псевдокоманды. Необходимо их избегать любой ценой, поскольку процесс преодоления уровня псевдокоманды может быть очень трудным.

Для определения эффективности групп Дж. Хэкман предложил «трехмерную концепцию эффективности группы», включающую три критерия:

- услуги или продукция должны быть не ниже или превосходить существующие стандарты;
- групповая поддержка;
- удовлетворение потребностей членов группы. Первый критерий учитывает требования двух типов потребителей: внутренних потребителей — тех, кто находится в организации и принимает результаты работы группы или оценивает ее выполнение, и внешних потребителей — клиентов и заказчиков вне организации, которые используют работу группы.

Второй критерий учитывает то, что большинство групп работает совместно в течение длительного периода времени над выполнением определенных серий задач. Очевидно, что процессы, которые они используют, должны, позволять им эффективно продолжать совместную работу. Например, они должны хорошо коммуницировать друг с другом, доверять друг другу и т. д.

Третий критерий подчеркивает то, что потребности членов группы должны учитываться и также удовлетворяться. Например, работа должна быть интересной. Неинтересная работа слабо мотивирует участников и, вероятно, снижает качество работы. Точно так же услуга или продукт группы должны соответствовать собственным стандартам качества членов группы. В долгосрочном плане группы, не удовлетворяющие потребности своих членов, являются менее эффективными. Чтобы быть эффективной, группа должна соответствовать всем трем взаимосвязанным критериям.

Р. Шварц, опираясь на работы Дж. Хэкмана и других, разработал модель групповой эффективности. Согласно этой модели на групповую эффективность влияют три фактора: групповой процесс, групповая структура и организационная среда. В свою очередь, каждый фактор включает определенное количество элементов. К элементам организационной среды относятся: ясная миссия и принимаемое всеми видение; поддерживающая культура; система мотивации, вознаграждающая за достижение цели; информация и обратная связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

К групповой структуре относятся: ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективная групповая культура,

групповые нормы. К групповым процессам относятся: решение проблем, принятие решений, управление конфликтами, коммуникации.

При использовании модели групповой эффективности руководитель может работать с ней в следующей последовательности:

1. Определить исходное положение группы и элементы, работающие неэффективно.
2. Рассмотреть, как каждый элемент влияет на эффективность группы.
3. Решить, какие изменения нужно провести, чтобы группа стала более эффективной.

Поскольку группы — открытые системы, все элементы группового процесса, структуры и организационной среды могут влиять друг на друга. Изменения в одном элементе могут вести к изменениям в других элементах. Кроме того, недостаточно, чтобы каждый элемент функционировал хорошо, взаимосвязи между элементами должны быть гармоничными.

В последнее время организационная среда изменяется с необычайной скоростью. Возможность адаптации к изменяющимся условиям дает использование на практике эффективной командной работы.

Вопросы для повторения

1. Какова роль командной работы в организации ?
 2. Что такое команда? Чем команда отличается от группы?
 3. Дайте классификацию команд.
 4. Всегда ли нужны команды ? Как определить потребность в командной работе ?
 5. На каком уровне или комбинации уровней ваша группа работает в настоящее время ?
- Определите уровень, на котором в перспективе она должна работать.
6. Как определить эффективность группы?
 7. Определите ролевой состав вашей группы. Что происходит с группой, если в ней отсутствуют исполнители каких-либо ролей?
 8. Что способствует построению эффективных групп и команд ?

Литература

- Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. - 512 с.
- Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: Инфра-М, 1999. -692с.
- Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 428 с.
- Argyris C. Strategy, Change, and Defensive Routines. - Boston.: Pitman, 1985.
- Belbin R.M. Management teams. - New York.: Hamemann, 1981. Blake R., Mouton J. Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Harris P.R. High performance leadership: HRD strategies for the new work culture. - Amherst. MA.: HRD Press, 1994. - 380 p.
- Katynbach J.R., Smith O.K. The wisdom of teams: creating the high performance organization. -

New York: Harper Business, 1994. - 318 p.

McIntosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. New York, McGraw-Hill, 1996.

Parker G.M. Team players and teamwork. - San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996.

Schwaiblmair F. R. The skilled facilitator. - Chapel Hill, NC, 1994. - 320 p.

Scholter Peter R. The Team Handbook. How to use teams to improve quality. Madison, WI, USA.: Joiner Associates, 1995. - 324 c.

ГЛАВА 9 ПРАКТИКУМ

9.1. ТЕСТ «ГРУППОВЫЕ РОЛИ»

Инструкция

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.

В. У меня много новых идей.

Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

3. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

- А. Я влияю на людей, не подавляя их.
 - Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.
 - В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.
 - Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.
 - Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.
 - Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.
 - Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.
3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

- А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.
 - Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.
 - В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.
 - Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.
 - Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное.
 - Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.
 - Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.
3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

- А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
 - Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.
 - В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
 - Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
 - Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
 - Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
 - Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.
3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

- А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из

тупика и не разработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

3. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. *Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:*

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

3. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

ТАБЛИЦА ОТВЕТОВ

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	3
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Обработка (интерпретация) результатов

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то

количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов.

2. Найдите сумму баллов по каждому из I - VIII столбцов.

3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе (рис. 9.1).

4. Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль — председатель; II роль - формироваватель; III роль - генератор идей; IV роль - оценщик идей; V роль - организатор работы; VI роль — организатор группы; VII роль — исследователь ресурсов; VIII роль — завершитель.

«Образец-ключ» для обработки и интерпретации ответов

Вопросы \ Роли	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	г	ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	в	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

Характеристика ролей в команде

I - председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II - формироваватель. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе. I и II - два противоположных подхода к общему управлению группой.

III - генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV - оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V - организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI - организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный (эмпатия — эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII — исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII - завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

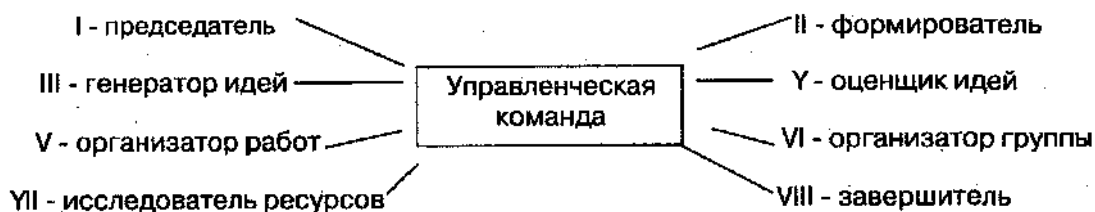


Рис. 9.1. Характеристика ролей в управленческой команде

Источник. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. -Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - С. 152

9.2. ИЗУЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА

Оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе. На континууме от психологического климата типа А до психологического климата типа В определите ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине. Обведите кружком оценку слева или справа относительно нуля.

Оценки: 3 — свойство проявляется в группе всегда;

2 — свойство проявляется в большинстве случаев;

1 — свойство проявляется нередко;

0 — проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№ п/п	Свойства психологического климата А	Оценка	Свойства психологического климата В
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3210123	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Подсчет итогов

Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 - сумма А; сложить оценки правой стороны во всех вопросах — сумма В; найти разницу $C = A - B$. Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида. С более 25, значит психологический климат благоприятен. Если С менее 25 — климат неустойчиво благоприятен.

Среднегрупповую оценку психологического климата рассчитывают по

формуле

$$C = \sum C/N,$$

где N — число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле

$$n(C_i-)/N \cdot 100\%,$$

где $n(C_i-)$ — количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;
N — число членов группы.

Источник. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - С. 298.

9.3. ТЕСТ «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ»

Поставьте любой знак в одной из колонок справа.

Ситуация	Нет	Иногда	Да
1. В период неудач и сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных.			
2. Цели организации или группы неизвестны ее членам.			
3. Информацией о делах владеют только руководители.			
4. В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками, рапортами и т.д.			
5. Воспринимают ли работники решения руководства как «чужие» решения?			
6. Часто ли отвлекают работников от выполнения «своей» работы?			
7. Конфликты между сотрудниками и руководством чаще всего возникают по мелочам.			
8. «Награждают» ли сотрудники своих руководителей нелестными эпитетами (тайно и явно)?			
9. Много ли проводится длительных совещаний коллектива?			
10. Коллективное руководство и творчество в организации не практикуются. Действует приказ.			
11. Четко ли разделяется коллектив на «старичков» и «новичков»?			
12. Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников.			

Подведите итог

Если все отметки в первом столбце «Нет», то у вас идеальный коллектив, которых на практике не бывает.

Чем больше отметок в столбцах «Иногда» и особенно «Да», тем выше

опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

Источник. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. - М.: Высшая школа, 1998. - С. 100.

9.4. ИЗУЧЕНИЕ СПЛОЧЕННОСТИ КОЛЛЕКТИВА (ПОКАЗАТЕЛИ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТАЦИОННОГО ЕДИНСТВА)

Методика Р. О. Немова

Всех членов группы просят указать десять положительных и отрицательных характеристик значимого для группы явления (например, своего лидера, особенностей своего коллектива, своей совместной деятельности, перспектив группы и т. п.). Затем на основе их ответов составляются два набора положительных и отрицательных характеристик таким образом, чтобы в них оказались включенными характеристики, названные хотя бы одним членом группы.

Каждому члену группы предлагается выбрать из этих наборов по пять положительных и отрицательных характеристик, которые они считают наиболее положительными (ценными) и наиболее отрицательными (ненужными).

Затем подсчитывается количество выборов, приходящихся на каждую характеристику, и выделяются по пять положительных и отрицательных характеристик, получивших максимальное количество выборов. Кроме того, подсчитывается общее количество выборов, сделанных членами данной группы из каждого предложенного набора. (В силу того, что все участники делают только по пять выборов, это количество численно равно произведению величины группы на пять.)

Показатели ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ), отдельно по выборам положительных и отрицательных характеристик, определяются по формуле

$$ЦОЕ = \frac{n - m}{N} \cdot 100\%,$$

где ЦОЕ — сплоченность группы в отношении данного объекта оценки;

n — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших максимальное количество выборов;

m — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших минимальное количество выборов;

N — общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группа с максимально возможным ЦОЕ — все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным ЦОЕ (полное отсутствие ценностно-ориентационного единства) — участники не отдают предпочтения ни одной из характеристик исходного набора, т. е. выбирают каждую из них одинаковое число раз.

Итоговый показатель групповой сплоченности при помощи описанной методики определяется как полусумма показателей ЦОЕ, вычисленных по положительным и отрицательным характеристикам.

Источник. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - С. 297.

9.5. ТЕСТ «УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ» (ОК)

Ниже представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т. д.

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Рвение и инициатива у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

13. Рабочие места у нас обустроены.

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
 15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
 16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
 17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
 18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
 19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.
 20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
 21. Работа для меня интересна.
 22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
 23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.
 24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.
 25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
 26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
 27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.
 28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.
 29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.
- Всего

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Подсчитайте средний балл по секциям:
 работа- 1,5,9, 13, 17,21,25;
 коммуникации — 2, 6, 10, 14, 18, 22;
 управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;
 мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»:

- 290 — 261 — очень высокий;
- 260 — 175 — высокий;
- 174 — 115 — средний;

ниже 115 — имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10 — 9 — великолепное;

8 — 6 — мажорное;

5 — 4 — заметное уныние;

3 — 1 — упадочное,

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер — это анализ и соответствующее реагирование на показатели четыре секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния социокультуры на деятельность организации оценивается по три факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

Источник. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. — М.: УЦ «Перспектива», 1997. — С. 155.

9.6. ТЕСТ «ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ»

Инструкция

Вам предлагается оценить 30 параметров, которые в своей совокупности помогут сделать заключение о конкурентоспособности данной фирмы. Около каждого пункта теста обведите кружком балл, который, по вашему мнению, имеет

отношение к оцениваемой фирме.

Факторы, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы	Шкала оценок	Факторы, препятствующие повышению конкурентоспособности фирмы
1	2	3
1. Стремление к организационным изменениям	7654321	Отсутствие стремления к организационным изменениям
2. Использование новых методов управления	7654321	Отсутствие стремления использовать новые методы управления
3. Целенаправленное изучение рынка	7654321	Проявление недостаточного внимания к изучению рынка
4. Всестороннее изучение конкурентов	7654321	Недостаточное внимание к конкурентам
Продолжение		
1	2	3
5. Высокое внимание к новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей	7654321	Отсутствие должного внимания к новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей
6. Стремление внедрять инновации	7654321	Боязнь инноваций
7. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7654321	Выход на неэффективные стратегии в решении управленческих задач
8. Учет внутренних и внешних факторов деятельности организации	7654321	Неполный учет внешних и внутренних параметров организации
9. Высокий уровень компетентности руководителей всех уровней управления	7654321	Недостаточно высокий уровень компетентности руководителей различных уровней управления
10. Высокий уровень профессионализма специалистов и персонала	7654321	Недостаточно высокий уровень профессионализма специалистов и персонала
11. Способность руководителей идти на риск	7654321	Боязнь рискованных действий
12. Проявление организационной культуры у руководителей	7654321	Отсутствие высокой организационной культуры у руководителей
13. Выдача надежной информации руководителем своим подчиненным	7654321	Субъективизм руководителя в выдаче надежной информации подчиненным («Хочу-дам, хочу — не дам!»)
14. Учет и активизация человеческого фактора	7654321	Недостаточное внимание к человеческому фактору
15. Участие руководителей низового звена управления и персонала в принятии решений	7654321	Единоличное принятие решений руководителями высшего звена управления
16. Предоставление возможности творчества всем работникам	7654321	Подавление творческих возможностей работников

организации

17. Возможность самореализации и проявление интеллектуального потенциала для всех сотрудников организации 7654321

18. Учет индивидуально-психологических и личностных особенностей исполнителей 7654321

19. Принятие социальной ответственности руководителем за принятие и реализацию управленческих решений 7654321

20. Наличие положительной мотивации в деятельности руководителя 7654321

21. Положительное мотивирование руководителем персонала 7654321

Строгое требование к работникам безукоснительного выполнения приказов, инструкций, указаний менеджеров. Отсутствие у исполнителей возможностей исследовать свой интеллектуальный потенциал

Нивелировка индивидуально-психологических и личностных особенностей исполнителей

Непринятие социальной ответственности за принятие и реализацию управленческих решений руководителем

Преобладание мотивации избегания неуспеха у руководителей

Неумение руководителей положительно мотивировать персонал

Продолжение

1

2

22. Проведение правильной кадровой политики в организации (необходимость своевременного обновления персонала) 7654321

23. Умение руководителей правильно общаться с подчиненными 7654321

24. Наличие нормального психологического климата в отдельных группах и в организации в целом 7654321

25. Наличие атмосферы доверия менеджера с подчиненными 7654321

26. Применение авторитарных методов управления руководителями всех рангов 7654321

27. Положительное влияние формального лидера на рабочие группы с учетом групповой динамики 7654321

28. Наличие авторитета формального лидера в рабочих группах 7654321

29. Наличие и использование группового единства руководителями подразделений в организации 7654321

30. Наличие групповой сплоченности в рабочих группах 7654321

3

Стремление руководителей поддержать работоспособность организации с помощью старого персонала

Неумение или нежелание руководителей правильно общаться с подчиненными

Наличие конфликтных отношений в рабочих группах

Отсутствие доверительных отношений менеджера с персоналом

Применение демократических методов управления руководителями всех рангов

Наличие конфликтных отношений менеджера с рабочими группами и неучет явлений групповой динамики

Отсутствие авторитета формального лидера в рабочих группах

Отсутствие явления группового единства в подразделениях организации

Отсутствие групповой сплоченности в рабочих группах

Обработка и оценка результатов

После окончания заполнения теста нужно суммировать все отмеченные баллы. По всем пунктам теста может быть набрано от 30 до 210 баллов. В соответствии с этими результатами производится оценка результатов:

30 - 48 баллов - Очень плохо. Фирма находится в катастрофическом положении. У нее нет шансов подняться и выйти из кризиса.

49 - 60 баллов - Плохо. Шансов на выход из кризиса практически нет.

61-90 баллов - Фирма неконкурентоспособна. Ее нужно полностью обновлять.

91-120 баллов - Результат ниже среднего. Фирма не может выйти из кризиса, ее нужно перестраивать.

121 - 150 баллов - Средний результат, есть шансы при дополнительном вложении капитала и отличной менеджерской работе увеличить эффективность работы фирмы.

151 — 179 баллов - Хорошо. У фирмы есть шансы подняться на более высокую ступень конкурентоспособности.

180 — 210 баллов — Отлично. Оцениваемая вами фирма относится к разряду конкурентоспособной.

Источник. Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. — М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — С. 65.

9.7. ТЕСТ «ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРЕСТРОЙКЕ»

Инструкция

Ответьте «Да» или «Нет» на приведенные ниже вопросы.

Да Нет

1. Увеличивается ли год от года количество ваших потребителей?
2. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1 % стоимости реализованной продукции?
3. Выполняете ли вы производственные графики?
4. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?
5. Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?

6. Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%?
 7. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5%?
 8. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свою фирму?
 9. Расходуете ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?
 10. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?
 11. Правильно ли вы понимаете требования своих потребителей к вашим изделиям или услугам?
 12. Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников?
 13. Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?
 14. Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?
 15. Отбраковывает ли ваш входной контроль свыше 1% деталей и комплектующих изделий, которые поступают на вашу фирму?
 16. Занимаются ли у вас контролированием продукции более 5% производственных рабочих?
 17. Занимает ли сверхурочная работа ваших рабочих, не связанных с выполнением производственных операций, свыше 5% из рабочего времени?
 18. Считаете ли вы, что можно снизить производственные затраты и сократить сроки производства?
 19. Получаете ли вы рекламации от своих потребителей, тогда как рассчитывали на хвалебные отклики?
 20. Были ли темпы роста производительности труда на вашей фирме за последние 10 лет ниже темпов роста инфляции?
 21. Были ли темпы роста ваших дивидендов, выплаченных по акциям, ниже темпов роста инфляции за последние 5 лет?
- Всего баллов

Обработка результатов

Утвердительный ответ на вопросы с 1-го по 12-й включительно, а также 14-й и 18-й оценивается в один балл. Отрицательный ответ на все остальные оценивается аналогично.

Интерпретация результатов

Баллы

21-19 У вас хорошая система. Нет особой необходимости ее совершенствовать. Продолжайте делать то, что вы делали.

18—15 Вы должны подумать о перестройке производственного процесса.

14-11 Перестройка работы была бы полезна вашей фирме. 10—0 Улучшение

работы должно стать вашей первоочередной задачей.

Источник. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. - М.: Экономика, 1990. Цит по: Ладанов И.Д. Практический менеджмент. - М.: Элник, 1995. - С. 327.

9.8. ТЕСТ «ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ГРУППОВОЙ МОТИВАЦИИ»

Тест может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Инструкция

Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл. Обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
1. Высокий уровень сплоченности группы	7654321	Низкий уровень групповой сплоченности
2. Высокая активность членов группы	7654321	Низкая активность членов группы
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7654321	Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7654321	Наличие конфликтов в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7654321	Низкий уровень групповой совместимости
6. Личностное осмысление организационных целей и их принятие	765432.1	Непринятие работниками организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7654321	Члены группы не признают авторитет руководителя
8. Уважение к компетентности руководителя	7654321	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9. Признание лидерских качеств руководителя	7654321	Члены группы не считают своего руководителя лидером

10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7654321	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7654321	Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Есть условия для выражения творческого потенциала работников	7654321	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7654321	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14. Хороший психологический климат в группе	7654321	Плохой психологический климат в группе
15. Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7654321	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16. Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7654321	Отсутствие активной жизненной позиции у членов группы
17. Стремление к самореализации у членов группы	7654321	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий у членов группы	7654321	Слабая степень согласованности действий у членов группы
19. Сформированность общегрупповых ценностей	7654321	Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Отсутствие стрессов внутри группы	7654321	Наличие стрессов внутри группы
21. Желание работать в группе	7654321	Стремление членов группы работать индивидуально
22. Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7654321	Отрицательное отношение руководителя к членам группы
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7654321	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7654321	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7654321	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

Для получения индивидуальных результатов суммируйте все отмеченные баллы. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное— 175.

Желательно выполнить это задание всеми членами вашей группы и получить средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание в группе.

Оценка результатов

25 — 48 баллов — группа отрицательно мотивирована;

49-74 баллов - группа слабо мотивирована;

75 — 125 баллов — группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности;

126—151 баллов — группа в достаточной степени ориентирована на достижение успеха в деятельности;

152 — 175 баллов — группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Выводы

1. Руководитель должен быть компетентным не только в профессиональной сфере. Одной из главных его задач является умение общаться с людьми, объединенными в группы.

2. Руководитель не должен исходить из произвольных и эмоциональных оценок своих подчиненных. Он должен уметь адекватно оценивать их деятельность.

3. Руководитель обязан положительно мотивировать группы, а также иметь свою положительную индивидуальную мотивацию. Он является лицом, ответственным за мотивирование группы.

4. Малая группа - это сложный объект управления. Основным субъектом ее управления является руководитель.

5. Создание управляемой группы является одним из факторов эффективной оценки деятельности руководителя.

6. Методы изучения социально-психологических феноменов не имеют аналогов в других науках.

7. Между руководителем и подчиненными может возникать недопонимание из-за социально-перцептивных ошибок и недостаточного уровня осознания друг друга.

8. Учет психологических факторов руководителем является необходимым для правильного мотивирования малой группы.

Источники: Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. — М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.—С. 100; Розанова В.А. Психология управления. — М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — С. 110

9.9. КАК УЛУЧШИТЬ НАСТРОЕНИЕ ВАШИХ СЛУЖАЩИХ И СВОЕ СОБСТВЕННОЕ

В 1984 г. фирма «Уайлд Оутс Маркет» (США) процветала в своем маленьком бакалейном магазинчике. Потом появился второй... Магазины приносили прибыль и размножались как кролики. В 1988 г. основатели начали управлять не магазинами, а компанией из 11 магазинов в трех штатах. Но в таком безудержном росте был и минус — они потеряли непосредственную связь с прилавком.

директора магазинов слали в главную контору прекрасные отчеты, но служащие начали хуже обучаться и работать.

«В нашем бизнесе надо держать команду в счастливом настроении, потому что именно она общается с покупателями», - говорил Кук, один из владельцев. Но когда хозяева перестали часто общаться с непосредственными исполнителями, стало очень трудно следить за их моральным состоянием. Вот тогда и был разработан вопросник. Фирма стала проводить опросы каждые полгода. С тех пор текучесть кадров существенно снизилась. Каждый опрос приносил ценные идеи. Фирма процветала.

Предлагаемый ниже опросник адаптирован к фирме любого профиля. Опрос проводится анонимно, но служащим в любом случае нечего бояться, так как они критикуют своего начальника перед хозяином фирмы. Это существенная деталь — опрос должен проводиться хозяином фирмы или менеджером очень высокого уровня ответственности.

Инструкция

Это исследование проводится, чтобы вы могли анонимно выразить свое мнение о моральном климате в нашей фирме, а мы постараемся его улучшить на основе вашей информации. Пожалуйста, отвечайте возможно честнее и подробнее.

Ту оценку, которая соответствует вашему мнению, обведите кружком.

1 *Насколько довольны вы вашей работой в целом ?*

совсем нет									в восторге
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Комментарии: _____

2 *Что вы думаете о форме выплаты денег в нашей фирме ?*

она ужасна									она прекрасна
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Комментарии: _____

3. *Как вы воспринимаете уровень своей зарплаты по отношению к другим работникам ?*

хуже всех									лучше всех
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Комментарии: _____

4. Как вам нравится система оценки вашей работы ?

она ужасна
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 она прекрасна

Комментарии: _____

5. Какое настроение в вашем подразделении ?

ужасное
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 прекрасное

Комментарии: _____

6. Что вы думаете о возложенной на вас ответственности ?

'слишком много
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 слишком мало

Комментарии: _____

7. Насколько эффективен начальник вашего подразделения ?

'очень
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 совсем нет

Комментарии: _____

8. Насколько эффективен начальник вашего начальника ?

очень
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 совсем нет

Комментарии: _____

9. Почему вы ходите на работу?

вынужден
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 хочу

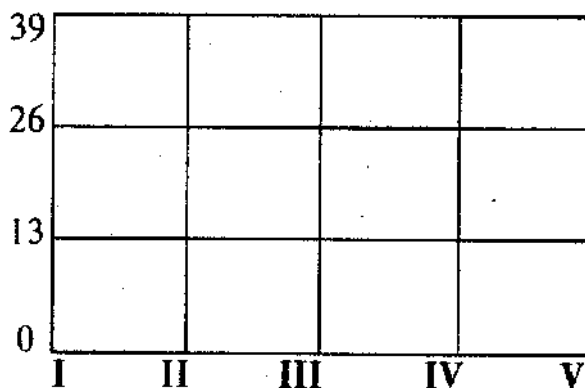
Комментарии: _____

10. Как вам нравится наша фирма по сравнению с той, где вы работали ранее?

хуже
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 также лучше

Комментарии: _____

полная удовлетворенность — 0 до 13 баллов
 частичная удовлетворенность — от 13 до 26 баллов
 полная неудовлетворенность — от 26 до 39 баллов



Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

Тест можно использовать для оценки мотивационного климата организации. Для этого по методике случайной выборки оцениваются отобранные совокупности (0,1 - 0,5 % опрошиваемых, если оценивается климат крупной компании, 3—5%, если оценивается организация численностью до 1000 человек). Данные оценки должны помочь руководству в деятельности по управлению организацией.

Источник. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. — М.: УЦ «Перспектива», 1997. — С. 177 — 179.

9.11. ТЕСТ «СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТА ВНУТРИ МАЛОЙ ГРУППЫ»

Инструкция

Перед вами тест, позволяющий оценить факторы, способствующие преодолеть назревший в группе конфликт. Оцените, пожалуйста, каждый пункт теста по 7-балльной шкале. Отмеченные вами баллы по каждому отдельному пункту теста суммируйте. Количество баллов по данному тесту может колебаться от 15 до 105.

Факторы	Оценка в баллах	Факторы
1. Общегрупповые цели ясны для всех членов группы	7654321	1. Цели неясны либо сознательно отвергаются членами группы
2. Принятие всех задач членами группы	7654321	2. Отвержение задач отдельными членами

3. Преобладает рациональный подход к осознанию возникшего конфликта	7654321	3. Отсутствует рациональный подход к осознанию возникшего конфликта внутри группы
4. Члены группы стремятся помочь руководителю в преодолении конфликта	7654321	4. Отдельные члены группы стремятся нанести «удар» руководителю или коллегам
5. Причины возникшей конфликтной ситуации ясны	7654321	5. Причины конфликтной ситуации не ясны
6. Стремление найти адекватный выход из конфликта	7654321	6. Стремление отдельных членов группы использовать конфликт в личных целях
7. Стремление группы сплотиться для преодоления конфликта	7654321	7. Наличие эгоистических стремлений у отдельных членов группы и нежелание «гасить» конфликт
8. Повышение групповой активности для преодоления конфликта	7654321	8. Противодействие членов группы в поиске средств для выхода из конфликта
9. Увеличение группового согласия для разрешения конфликта	7654321	9. Стремление членов группы посеять еще большую рознь между собой
10. Члены группы оценивают возможные последствия конфликта	7654321	10. Члены группы оценивают результаты конфликта с позиций достижения своих личных целей
11. Руководитель полностью владеет ситуацией	7654321	11. Руководитель не владеет конфликтной ситуацией
12. Руководитель успешно управляет групподинамическими процессами	7654321	12. Руководитель выбирает позицию созерцателя в группе
13. Руководитель выбирает оптимальную тактику взаимодействия с группой для преодоления конфликта	7654321	13. Руководитель не находит оптимальной тактики взаимодействия с группой
14. Руководитель своевременно осуществляет контроль над выполнением членами группы общих задач	7654321	14. Руководитель нерегулярно контролирует выполнение решения общих задач членами группы
15. Руководитель способствует созданию нормальной рабочей обстановки в группе	7654321	15. Руководитель не способствует созданию нормального психологического климата в рабочей группе

Оценка результатов тестирования

Меньше 30 баллов - выход из конфликта невозможен;

31—44 балла — выйти из конфликта малореально;

45 — 73 балла — конфликт усложняется и становится затяжным. Требуется очень большая работа со стороны руководителя и группы для исключения противоборства. Шансов на разрешение конфликта не так уж много;

74 — 89 баллов — разрешение конфликта сильно усложняется ввиду множества трудностей, связанных с деятельностью руководителя и членов группы;

90—105 баллов — конфликт может быть успешно разрешен на рациональной основе.

9.12. ТЕСТ «МЕНЕДЖЕР И ПРЕОБРАЗОВАНИЯ»

Тест направлен на определение объема знаний и установок, касающихся принципов и практики проведения каких-либо преобразований.

Инструкция

Прочитайте каждое из приведенных утверждений и обведите букву «П» при ответе «Правильно» или букву «О» при ответе «Ошибочно». Даже если вам трудно иногда определиться, дайте оценку каждому утверждению.

№ п/п	Утверждение	Оценка
1	2	3
1	Менеджеру, который не способен хорошо оценивать ситуацию, ПО обычно трудно проводить преобразования.	
2	Люди лучше принимают перемены, если они могут влиять на их ПО сущность и на их цели.	
3	Служащие сопротивляются переменам, как правило, потому, что они по не понимают достаточно хорошо их цели.	
4	Дискуссия в группе редко является хорошим средством для по проведения преобразований.	
5	Хорошее средство для уменьшения сопротивления переменам - по представить, каким будет мир в конце XXI в.	
6	Люди лучше воспринимают перемены, если их советы выслушивают и по принимают в расчет.	
7	Длительное отсутствие перемен обеспечивает большую стабильность, по чем могут принести сами перемены.	
8	Проведение преобразований проходит намного лучше, если каждый в по совершенстве понимает их цели.	
9	Большая часть конфликтов между менеджерами происходит из-за по индивидуальных различий.	
10	Преобразования встречают меньше сопротивления, если менеджер не по говорит о тех неудобствах, которые могут быть с ними связаны.	
11	Оповещаая штат о грядущих преобразованиях, необходимо ПО распространить максимум информации, касающейся его.	
12	Персонал лучше воспринимает изменения, если он знает, что ПО руководство серьезно вовлечено в их исполнение.	
13	Некоторые перемены лучше воспринимаются, если о них объявлено по официально.	
14	Когда план хорошо составлен на бумаге, самое трудное сделано. по	

- 15 Люди более восприимчивы к переменам, если им объяснить задачи, по
стоящие перед каждым из них лично.
- 16 Персонал лучше примет нового руководителя, если его представить в по
ходе собрания или официальной церемонии.
- 17 Можно иногда, объявляя о реорганизации, предупредить персонал о по
санкциях, которые будут применяться к сопротивляющимся.

Продолжение

- | 1 | 2 | 3 |
|----|--|----|
| 18 | Люди обычно настроены против перемен, если полагают, что они по
вызваны чьими-то личными амбициями. | |
| 19 | При проведении реформ всегда нужно действовать не спеша. | по |
| 20 | Обычно удобно оповещать персонал о преобразованиях через доску по
объявлений. | |
| 21 | Персонал лучше воспринимает перемены, если быть с ним искренним. | по |
| 22 | Дебаты о лучшем способе проведения реформ часто так же полезны, ПО
как и дискуссия о самой сущности этих преобразований. | |
| 23 | Рано или поздно возникает необходимость, чтобы менеджер положил ПО
конец дебатам, касающимся преобразований, и перешел к исполнению
задуманных реформ. | |
| 24 | Люди, которые противостоят изменениям, обычно не заинтересованы по
в том, что составляет сущность перемен. | |
| 25 | Подчиненные лучше принимают перемены, если упоминать только по
положительные аспекты. | |
| 26 | Когда перемены наталкиваются на сопротивление, это часто по
происходит из-за ошибки менеджера, обязанного их проводить. | |
| 27 | Чем медленнее проводят преобразования, тем чаще встречают по
сопротивление. | |
| 28 | Люди работают лучше, если менеджер обсуждает с ними результаты. | по |
| 29 | Обычно лучше всего проводят преобразования люди, чья техническая по
квалификация более высока. | |
| 30 | Обычно персонал больше всего восстает против перемен, когда знает по
их основную причину | |
| 31 | Люди часто себя спрашивают (даже если они не задают вопрос по
прямо), как будущее преобразование коснется именно их. | |
| 32 | Люди работают лучше, если их дополнительные усилия ПО
вознаграждаются. | |
| 33 | Большая часть предприятий должна приспособливаться, чтобы ПО
выжить. | |
| 34 | Легко изменить устав и распорядок предприятия. | ПО |
| 35 | Никогда не надо обсуждать заранее изменения в политике ПО
предприятия. | |
| 36 | Лучше проводить реформы быстро: у персонала будет более ПО
короткий, следовательно, менее болезненный период адаптации. | |

37	Реформы легче провести, если их обсудить предварительно.	ПО
38	Преобразования будут лучше приняты, если на их планирование и проведение будет затрачено одинаковое время.	ПО
39	Реформы в большинстве случаев вызывают непосредственное повышение производительности.	ПО
40	Менеджеры меньше сопротивляются переменам, чем персонал.	ПО
41	Люди работают лучше, когда они хорошо информированы.	ПО

Продолжение

1	2	3
42	Люди лучше принимают перемены, если они могут на них влиять, хотя бы только поверхностно.	ПО
43	Во время проведения реформ менеджер должен высказать персоналу и руководящему составу все имеющиеся у него соображения.	ПО
44	Повышение зарплаты — это, вероятно, лучшее средство заставить персонал приветствовать преобразования.	ПО
45	Планировать проведение реформ бесполезно.	ПО
46	Менеджер лучше проведет преобразования, если будет рассматривать по каждую ситуацию как единственную и рассуждать о ее последствиях.	
47	Любые перемены благоприятны для персонала, руководства и по предприятия.	
48	Люди часто противостоят изменениям из-за страха перед по неизвестностью.	
49	Чем больше тратится времени на проведение перемен, тем меньше по люди их понимают.	
50	Участие персонала в управлении обязывает руководство учитывать по советы подчиненных.	
51	Надо заранее информировать персонал о серьезных изменениях, по касающихся его.	
52	Люди часто сопротивляются изменениям потому, что они по удовлетворены настоящим положением.	
53	Будет больше шансов путем преобразований повысить по производительность, если все заинтересованные лица заранее примут участие в их разработке.	
54	Отдел по работе с персоналом обычно поставлен в лучшие условия для по проведения реформ.	
55	Сопротивление изменениям часто более сильно у рабочих.	по
56	Часто бывает легче изменить группу, чем личность.	ПО
57	Все знают, в чем состоит участие персонала в управлении.	ПО
58	Обычно реформы встречают больше враждебности, если создается по впечатление, что они нужны только руководству.	
59	Обычно легче сменить начальника, чем подчиненного.	по
60	Сопротивление переменам увеличивается, когда заранее по информируют наиболее заинтересованных людей.	
61	Если объяснить людям причины изменений, они примут их лучше.	по
62	Менеджер должен уметь безболезненно проводить преобразования.	по

- 63 Обычно люди сопротивляются тем переменам, которые они по
недостаточно понимают.
- 64 Менеджер должен объявить о намеченных изменениях, но не о по
методике их проведения.
- 65 Лучший способ проведения преобразований — объяснить людям, по
почему они противятся переменам.

Продолжение

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
- 66 Нужно как можно чаще позволять людям, которых касаются по
перемены, планировать ритм, в котором они будут совершаться.
- 67 Менеджер должен общаться с персоналом в основном письменно. ПО
- 68 Лучший способ проведения преобразований — четкое следование ПО
плану их проведения.
- 69 Проводя преобразования, менеджер должен быть более внимателен к по
техническим аспектам, чем к человеческим проблемам.
- 70 Служебная записка представляет собой лучшее средство для по
объявления о серьезных преобразованиях.
- 71 Люди лучше работают, когда они могут высказать свое мнение о по
способе выполнения работы.
- 72 Опыт показывает, что если персонал сам определяет норму своей по
производительности, эта норма обычно выше, чем та, которую
устанавливает менеджер.
- 73 Иногда для того, чтобы совершить перемены, надо предпочесть по
подход: «Мы сделаем это, если вы сделаете то».
- 74 Надо дать руководящим работникам достаточно власти и по
ответственности для того, чтобы они сами проводили преобразования.
- 75 Сопротивление переменам почти всегда более эмоционально, чем по
рационально.
- 76 Большинство изменений должны начинаться с вершины иерархии и по
спускаться до самых низких уровней предприятия.
- 77 Определение способа проведения преобразований не входит в ПО
компетенцию персонала.
- 78 С помощью группового общения можно убедить меньшинство ПО
принять общую точку зрения.
- 79 Участие персонала в управлении — это лучшее средство заставить по
персонал согласиться с идеей, по которой руководство уже приняло
решение.
- 80 Проведение преобразований не является главной задачей менеджера. по

Обработка результатов

Правильно
1 2 3 6 8 11 12 13 16 18 21
22 23 26 28 31 32 33 36 38
41 42 43 46 48 51 52 53 56
58 61 62 63 66 68 71 72 73
76 78
Итого «Правильно»: _____

Ниже приведены два списка: «правильно» и «ошибочно». Если вы отметили буквой «П»

утверждение, фигурирующее в списке слева, обведите его номер. Если вы отметили буквой «О» утверждение, фигурирующее в списке справа, его номер обведите тоже.

Ошибочно
4 5 7 9 10 14 15 17 19 20 24 25
27 29 30 34 35 37 39 40 44 45
47 49 50 54 55 57 59 60 64 65 67
69 70 74 75 77 79 80
Итого «Ошибочно»: _____

Сложите _____ два
итога: _____

Окончательный
результат: _____

Ваше положение относительно

других

Чтобы сравнить себя с другими менеджерами, используйте таблицу, приведенную ниже. Стандартизация этого теста проводилась в группе, в которой были представлены 1895 менеджеров из разных стран. Определите стандартную оценку, соответствующую набранному вами количеству баллов.

При стандартной оценке «5» вы попадаете в категорию менеджеров, которые менее всех способны качественно проводить преобразования, что составляет 5 % общего числа группы. 75 или большее количество баллов зачисляются вас в 25%-ную подгруппу самых эффективных реформаторов. Чем выше стандартная оценка, тем более вы компетентны при проведении изменений.

Общий результат:	Стандартная оценка:
0-52	5
53-54	15
55 - 56	25
57 - 58	35
59-60	45
61-62	55
63 - 64	65
65-66	75
67 - 68	85
69 – 80	95

Этот тест определяет, насколько вы знакомы с эффективными способами проведения преобразований. Вам, конечно, может показаться, что тест не совсем применим к вам или вашей ситуации, но все же стоит отметить, что он хорошо зарекомендовал себя при проверке на большой группе менеджеров. Нельзя с уверенностью сказать, что все утверждения, приведенные как правильные или ошибочные в этом тесте, действительно являются таковыми. Однако можно считать, что взятые в целом эти утверждения хорошо отражают то, что

предполагается определить с помощью этого теста. Чтобы убедиться в этом, возьмите каждое из утверждений одно за другим и разберитесь, рассматривает ли их тест в общем плане как правильные или ошибочные. Следующие утверждения дадут вам представление о том, что можно в общем рассматривать как правильное:

- Служащие сопротивляются переменам, как правило, потому, что они не представляют достаточно хорошо их цели.
- Оповещая сотрудников о грядущих преобразованиях, необходимо распространить максимум касающейся их информации.
- Персонал лучше принимает изменения, если он знает, что руководство серьезно вовлечено в их исполнение.
- Люди обычно сопротивляются переменам, если полагают, что они вызваны чьими-то личными амбициями.
- Люди работают лучше, если их дополнительные усилия вознаграждаются.
- Большая часть предприятий должна приспособливаться, чтобы выжить.
- Преобразования будут лучше приняты, если на их планирование и проведение будет затрачено одинаковое время.
- Люди работают лучше, когда они хорошо информированы.
- Люди часто противятся переменам из-за страха перед неизвестностью.
- Надо заранее информировать персонал о серьезных изменениях, касающихся его.
- Часто бывает легче изменить группу, чем личность.
- Менеджер должен уметь безболезненно проводить преобразования.
- Нужно как можно чаще позволять людям, которых касаются перемены, планировать ритм, в котором они будут совершаться.
- Лучший способ проведения преобразований — четкое следование плану их проведения.
- Люди работают лучше, когда они могут высказать свое мнение о способе выполнения работы.

Источник. Реддин В.Дж. Тесты для менеджеров. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - С. 43.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1 ВВЕДЕНИЕ В СОЦИОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ.....	3
1.1. Развитие наук «СОЦИОЛОГИЯ» и «УПРАВЛЕНИЕ» КАК БАЗА ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	3
1.2. Развитие управленческих концепций и значение социального фактора в управлении.....	7
1.3. Понятие социологии управления.....	12
1.4. Содержательная структура социологии управления.....	16
ГЛАВА 2 СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.....	18
2.1. История термина «ГРУППА».....	18
2.2. Группа как основа социальной организации.....	20
2.3. Виды групп.....	25
ГЛАВА 3 ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА.....	31
3.1. Понятие групповой динамики.....	31
3.2. Характеристики групповой динамики.....	34
3.3. Факторы, влияющие на групповую динамику.....	42
ГЛАВА 4 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	47
4.1. Понятие культуры и ее характеристики.....	47
4.2. Влияние культуры на поведение.....	52
4.3. Организационная культура.....	54
4.4. Типология организационной культуры.....	58
ГЛАВА 5 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ.....	72
5.1. Возникновение концепции «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ».....	72
5.2. Основные принципы и ценности, лежащие в основе организационного развития.....	74
5.3. Понятие и отличительные особенности организационного развития.....	77
5.4. Программа работ по организационному развитию.....	81
5.5. Организационное изменение.....	82
5.6. Модели организационных изменений.....	84
5.7. Интервенция организационного развития.....	88
5.8. Классификация интервенций организационного развития.....	90
ГЛАВА 6 ГРУППОВАЯ РАБОТА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ.....	97
6.1. Совместная деятельность и групповая работа.....	98
6.2. Классификация методов групповой работы в ОР.....	101
6.3. Значение и роль групповой работы в ОР.....	103

ГЛАВА 7 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФАЙРО-МЕТОДА В ОР	107
7.1. Гуманистический подход к пониманию личности и поведения человека	107
7.2. Файро-теория У. Щутца	108
7.3. Файро-метод	115
ГЛАВА 8 ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ГРУПП И КОМАНД	119
8.1. Роль командной работы в организации	119
8.2. Понятие команды	120
8.3. Типы команд	121
8.4. Определение потребности в командной работе	124
8.5. Исследование эффективности групп и команд	129
ГЛАВА 9 ПРАКТИКУМ	143
9.1. Тест «Групповые роли»	143
9.2. Изучение психологического климата коллектива	147
9.3. Тест «Психологический климат»	149
9.4. Изучение сплоченности коллектива (показатели ценностно-ориентационного единства)	150
9.5. Тест «Уровень организационной культуры» (ОК)	151
9.6. Тест «Оценка конкурентоспособности фирмы»	153
9.7. Тест «Потребность в перестройке»	156
9.8. Тест «Формирование положительной групповой мотивации»	158
9.9. Как улучшить настроение ваших служащих и свое собственное	160
9.10. Тест «Иерархия потребностей»	163
9.11. Тест «Способы преодоления конфликта внутри малой группы»	165
9.12. Тест «Менеджер и преобразования»	167

Учебное пособие

Галкина Татьяна Петровна

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ:
ОТ ГРУППЫ К КОМАНДЕ

Заведующая редакцией Н. Ф. Карпычева
Художественный редактор О. Н. Поленова
Технический редактор И. В. Завгородняя
Корректоры Н. Б. Вторушина, Г. В. Хлопцева
Компьютерный набор Е. А. Бычинская
Компьютерная верстка Е. А. Бычинская
Обложка художника М. Л. Урановой

ИБ № 3406

Подписано в печать 18.10.2002. Формат 60x88^{1/16}
Гарнитура «Тайме». Печать офсетная
Усл. п. л. 13,72. Уч.-изд. л. 12,39
Тираж 2000 экз. Заказ 3655. «С» 231

Издательство «Финансы и статистика»
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефон (095) 925-35-02. Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»
Комитета по средствам массовой информации Псковской области,
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12
Тел./факс: (811-53) 3-62-95
E-mail: VTL@MART.RU