

ГЛАВА 18

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ИЗМЕНЕНИЯМИ И СТРЕССАМИ

Введение

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. В самом деле, одной из первейших целей Веберовской бюрократии и административной школы в теории управления было устранение условий, способствовавших возникновению конфликта. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное.

Более того, хотя организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменение внешней среды.

В данной главе мы расширим понимание современного управления, пополняя свои знания о природе конфликта, переменах и стрессовых ситуациях в организации, а также о методах эффективного управления ими.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с вышеуказанными терминами и понятиями.

ПРИРОДА КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Что такое конфликт

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Мы определяем КОНФЛИКТ как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Например, когда готовится смета компании «Си Би Эс» на следующий год, президенты «Си Би Эс Новости» и «Си Би Эс Спорт», возможно, оба стараются убедить Совет директоров «Си Би Эс», что именно он заслуживает большей доли ресурсов компании. Или представим себе двух инженеров на собрании, где каждый настойчиво предлагает принять его спецификацию продукта.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию,

помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть **ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть **ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют*. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы. Перед тем, как перейти к обсуждению методов управления конфликтной ситуацией, давайте сначала поговорим об основных типах конфликта, его причинах и процессе его разрешения.

Типы конфликта

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать — как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть

конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис. 18.1.). Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это — яркие примеры дисфункционального конфликта.

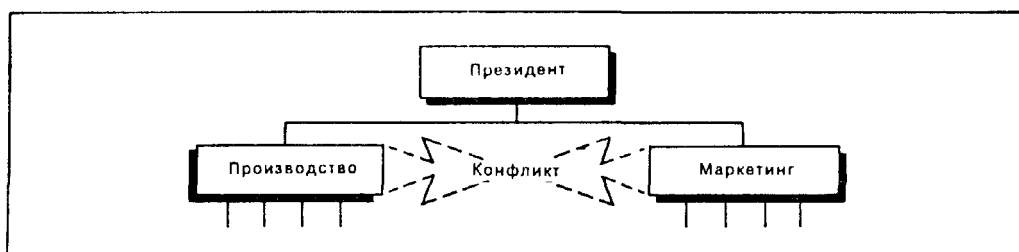


Рис. 18.1. Межгрупповой конфликт.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах (имеется в виду снижение издержек производства на единицу продукции при увеличении размеров производства, так как на каждое изделие будет приходиться меньшая доля условно-постоянных и накладных расходов. Однако при слишком больших размерах предприятия такого рода «экономия на масштабах» часто перестает действовать из-за нарастающих трудностей в управлении (*Прим. научн. ред.*)). Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Причины конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность

ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Обсуждая межгрупповой конфликт, мы привели пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и

независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Вам, конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Модель процесса конфликта

Рис. 18.2. представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей *возможности* возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

Однако, во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

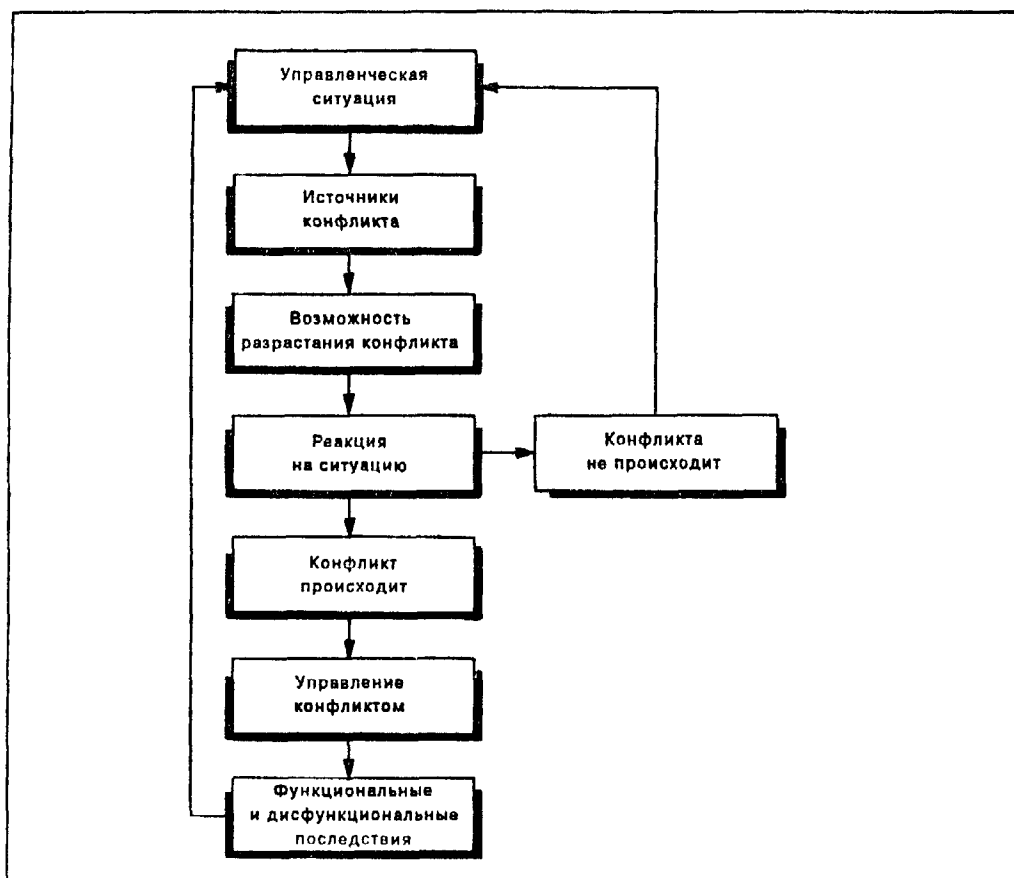


Рис. 18.2. Модель конфликта как процесса.

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. Далее мы обсудим несколько способов управления конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Структурные методы

ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделениях. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ. Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, которые обсуждались в гл. 12, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ. Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации, как это сделала компания «Эппл» (см. пример 7.2.), раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

Приводя компанию «МакДоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят:

«Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «МакДоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта «социальная миссия» придавала больший вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской «МакДоналдс», отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему

выдержать общефирменную строгую систему контроля за качеством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликтов

Известны пять основных **МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

УКЛОНЕНИЕ. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

СГЛАЖИВАНИЕ. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

ПРИНУЖДЕНИЕ. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

КОМПРОМИСС. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс — это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех

сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что

«...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований нам известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Табл. 18.1. содержит некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта, выдвинутые Аланом Филли. Рис. 18.3. иллюстрирует соответствующую применимость различных стилей разрешения конфликта, которые мы приводили выше.

ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Когда в 60-х годах Боб Дилан начал сочинять свои песни, молодежь Америки остро почувствовала ветер перемен. Руководители больших организаций, хотя и подвергались критике за свои консервативные экономические и социальные взгляды, тоже ясно сознавали, что создалась ситуация, где их выживание зависит от них самих, так как бюрократы со своими указаниями не поспевали за переменами. Теперь, спустя более двух десятилетий, во многих организациях перемены происходят еще быстрее, и опытные руководители всех организаций признают необходимость эффективно реагировать на них.

Перемены — вопрос, касающийся всех организаций. По мнению профессоров Джона Коттера и Леонарда Шлезинджер, «большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную — каждые четыре или пять лет». Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде. В гл. 4 мы приводили много примеров таких перемен. С начала 80-х годов вопрос управления эффективностью приобрел для американских организаций большое значение, особенно в условиях противостояния влиянию иностранных конкурентов и росту себестоимости продукции. Попытки увеличить производительность обязательно потребуют реорганизации какого-то участка данной организации.

Таблица 18.1. Методика разрешения конфликта через решение проблемы

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз. |
|--|

Источник: From Allan C. Filley, «Some Normative Issues in Conflict Management», *California Management Review*, vol. 21, no. 2 (1978), pp. 61-66.

В 1974 г. в ответ на увеличение стоимости горючего гигант автоиндустрии «Дженерал Моторс» модернизировал свои заводы, чтобы увеличить производство автомобилей, наиболее экономно расходующих горючее. Одно только начальное капиталовложение составило 16 млрд. долл. Спустя десять лет после этих

первоначальных шагов, «Дженерал Моторс» совместно с «Фордом» и «Крайслером» пытается осуществить другие крупномасштабные программы.

Увеличение числа дешевых ресторанов быстрого обслуживания, таких как «МакДоналдс» и «Бэрджер Кинг», заставило многие мелкие частные рестораны пойти на снижение цен, изменение меню и поиск более экономных технологий приготовления блюд. С того времени, как появилось постановление Департамента юстиции, разрешающее производство и продажу телефонного оборудования фирмам, конкурирующим с «Эй Ти энд Ти», эта корпорация продолжала проводить у себя реорганизацию, чтобы стать более ориентированной на маркетинг. После того, как научились лечить полиомиелит, фирма «Марч оф Даймо» выжила только потому, что изменила свою цель и стала вести борьбу с церебральным параличом. Когда в 1973 г. была отменена обязательная воинская повинность, руководство Вооруженных сил США начало использовать телевидение для изменения своего имиджа и апеллировать к индивидуальным потребностям в высокой цели и приключениях. Руководство было вынуждено ослабить некоторые требования к тому, как должны быть одеты военные во внеслужебных условиях, а также изменить условия подготовки и прохождения службы, чтобы привлечь и удержать современную молодежь. Организации, функционирующие в быстро меняющейся обстановке, испытывают большее влияние перемен, чем те, кто работает в более стабильном окружении, а некоторые подразделения организации испытывают большее влияние перемен, чем другие. Например, отдел исследований и разработок на деле старается внедрить нововведения, в то время как производственные подразделения хотят работать в относительно стабильной среде.

Хотя управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, эффект изменений и форма реакции на разных уровнях различны. Например, фактическое решение о модернизации было принято высшим руководством «Дженерал Моторс». Управляющие среднего уровня и технические специалисты представили высшему руководству информацию о том, какие необходимы перемены, альтернативные варианты соотношения затраты — выгоды при реорганизации, а также технические альтернативы реакции. Руководители низового звена отвечали за проведение модернизации на уровне конкурентных задач и обеспечивали правильную эксплуатацию новых машин и оснастки, рабочие поняли новые процедуры и сумели выполнить требования к качеству продукции при использовании новой технологии.

И, наконец, перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры новую продукцию и коренное изменение технологий. Необходимость успешного осуществления таких перемен очевидна. Но менее очевидной является необходимость успешного проведения, по словам Поля Лоренса, «очень нужных «мелких» изменений, которые происходят постоянно — изменений в методах работы, в рутинных канцелярских процедурах, размещении машины или стола, назначениях руководителей и названиях должностей». Может быть такие «мелкие» изменения и не имеют большого значения для организации в целом, они чрезвычайно важны для тех конкретных людей, кого они непосредственно касаются. А поскольку именно отдельные личности помогают осуществить цели организации, руководство не может позволить себе игнорировать их потенциальную реакцию на изменения.

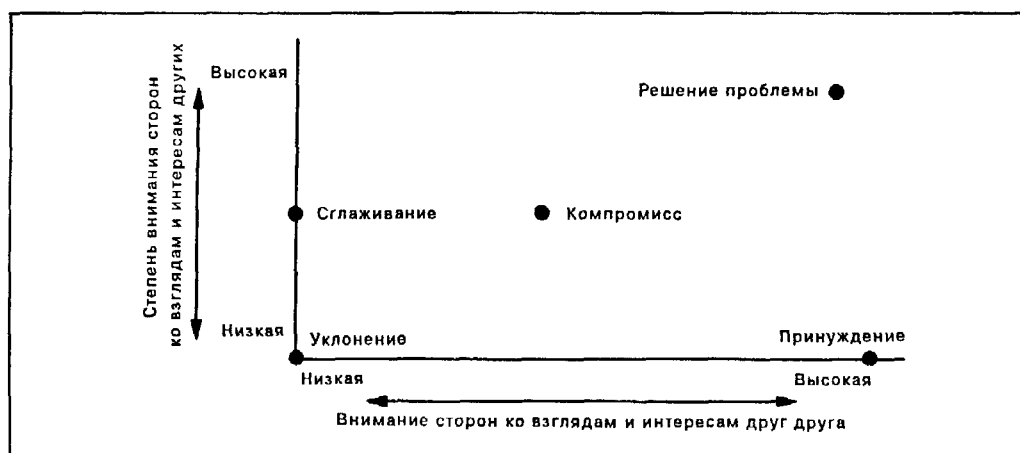


Рис. 18.3. Межличностные стили разрешения конфликта.

Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Изменение, которое предпринимается для исправления ошибки, обнаруженной системой контроля, — типичное реактивное действие. Действие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы, будет действием проактивным.

Рассматривая изменение данной переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. Изменение одной переменной неизбежно скажется на других. Гарольд Левитт комментирует это так: «Внедрение новой оснастки — например, компьютеров — может вылиться в изменение структуры (т.е. системы коммуникаций и структуры полномочий организации), изменение людских ресурсов (их численности, квалификационного уровня, отношений и деятельности) и изменение в уровне выполнения задач и даже в определении задач, поскольку некоторые задачи могут быть впервые реально выполнены только сейчас». Осуждая каждую переменную далее, мы дадим другие взаимосвязи. Эта тема будет затронута в примере 18.1. Исследования показали, что программы нововведений, которые сосредоточены только на одной переменной не так эффективны, как те, что направлены одновременно на нескольких переменных.

ЦЕЛИ. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций, хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Радикальные изменения целей скажутся на всех остальных переменных. Например, когда «Ай Би Эм» решила добиться большей доли рынка персональных компьютеров, она должна была образовать отдел, отвечающий за новую продукцию, разработать и внедрить технологию производства, подготовить персонал для выполнения новых задач, а также нанять и обучить большое число технических специалистов по ремонту и обслуживанию компьютеров.

СТРУКТУРА. Структурные изменения — часть организационного процесса — относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они — реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Когда большая организация открывает новое направление деятельности, она создает подразделение с основной ответственностью за эту деятельность, и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством всей остальной организации. Например, чтобы выйти на рынок с диетическим напитком «Кока-Кола», было создано специальное подразделение. Добавление нового подразделения к уже имеющимся также потребовало изменений в системе взаимоотношений функциональных служб на уровне корпорации.

Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческую компоненту, поскольку в организацию могут влиться новые люди, и изменится система подчиненности. (Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам). Менее очевидным является воздействие на технологию, которая косвенно связана с новой структурой. Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

ТЕХНОЛОГИЯ И ЗАДАЧИ. Изменения в тесно связанных переменных — технологии и задачах — относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов, — изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы. Когда, например, газеты начали заменять старый способ набора электронной системой верстки, им потребовалось больше специалистов по электронике и намного меньше наборщиков, чем ранее. Когда почти все газеты заявили о переходе на новый вид верстки, они встретились с сильным сопротивлением профсоюзов, которые опасались сокращения рабочих мест. Введение новых методов контроля за качеством и товарно-материальными запасами потребует большого количества изменений в задачах организации. Аналогичным образом использование вычислительной техники часто меняет многие функции персонала организации.

ЛЮДИ. Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповое общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. Изменения в людях, поскольку они часто вызывают страх из-за неудовлетворения потребностей, особенно трудно сделать эффективными. Как уже упоминалось в одном из разделов, где обсуждались вопросы мотивации, руководитель никогда не может исходить из того, что объективно благоприятные изменения будут благоприятно восприняты подчиненными. Не все, например, хотят иметь больше ответственности или больше учиться.

Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать с другими изменениями. Вот красноречивый пример: руководитель направлен на семинар по методам разработки политики фирмы, и от него ждут принятия дополнительной ответственности. Если этого на практике не происходит, деньги, потраченные на подготовку, окажутся потраченными зря, и руководитель, возможно, будет чувствовать обиду. Более тонкий вопрос — необходимость в последовательности и поддержке, когда осуществляются изменения в

людях. Например, явившееся вехой исследование, проведенное на фирме «Интернэшнел Харвестер», выявило, что низовые руководители, получившие подготовку в области работы с людьми, не могли применить новые методы у себя на работе, так как их начальник не имел аналогичной подготовки.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Из-за сложностей, вызываемых состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимостей этих переменных и реакций на новшества, эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих. Мы сейчас расскажем о нескольких подходах и концепциях управления организационными изменениями, начиная с первых шагов осуществления перемен.

ПРИМЕР 18.1.

Большая тройка начинает действовать

В г. флинт, штат Мичиган, в калифорнийском г. Фремонт, в Германии и Югославии, в Японии и Южной Корее они сходят со сборочного конвейера с ошеломляющей скоростью. Автомобили, автомобили и снова автомобили. Вдруг их начало выпускать большее число компаний в большем количестве географических точек, чем когда-либо в прошедшем десятилетии. Автомобили, имеющие мириады форм, размеров и цветов с ценами, рассчитанными для любого кармана, блестящей, хромированной, все растущей вереницей, которой, кажется, не будет конца, заезжают в автомобильные салоны США, а потом чуть с меньшей частотой, — обратно на улицы Америки. Под влиянием этого четырехколесного потока рынок автомобилей в США, имеющий годовой оборот 230 млрд. долл., все время в движении: его толкают, тянут, нажимают на него, требуя скорейшего ввода новых моделей. Это наиболее диверсифицированная, сложная и, прежде всего, жестко конкурирующая торговая арена мира. Откуда такой ажиотаж? Именно сейчас? Основной причиной является общее увеличение мощности производства автомобилей, благодаря чему уже неизмеримо вырос во всем мире выпуск автомобилей и будет продолжать расти еще несколько лет. Южная Корея показала, что развивающаяся страна может создать автомобильную промышленность чуть ли не за одну ночь и быстро прорваться на американский рынок. Япония, ведущий экспортер автомобилей 80-х годов, все еще ожесточенно борется за долю американского рынка и быстро увеличивает свои собственные мощности по производству автомобилей на территории США, более всего на так называемых трансплантированных заводах, в большой степени зависящих от запасных частей, импортируемых из Японии. Тем временем американские автомобильные компании вступили в новые экзотические отношения с иностранными производителями как в Америке, так и за границей, что может еще больше увеличить потенциальный избыток автомобилей. К началу 90-х годов только на избыточных производственных мощностях в США можно выпустить от 1 до 2 миллионов автомобилей в год, что составляет примерно от 10 до 20% планируемого их сбыта внутри страны. Ллойд Ройс, исполнительный вице-президент «Дженерал Моторс» имеет четкое представление о будущем развитии событий. Он считает: «Хорошая новость заключается в том, что Северная Америка представляет собой единственный в мире автомобильный рынок, где имеются хорошие возможности для прибыли. Плохая новость состоит в том, что всем известна хорошая новость». Его мнение разделяет Дональд Эфли, вице-президент «Юнайтс Ауто Уоркерс»: «Мы говорим о фундаментальных переменах в мире, где живем, и на рынке, где конкурируем». Перемены — болезненные и глубокие — есть то, с чем в течение многих лет борются американские автомобильные компании, особенно детройтская «Большая тройка». Ослабленные в начале 80-х годов экономическим спадом и импортом, «Дженерал Моторс», «Форд» и «Крайслер» получили поддержку в виде краткосрочных протекционистских мер, в основном введением «добровольных» экспортных ограничений для Японии. К 1984 г. «Большая тройка» получила самую большую за всю историю совокупную прибыль — 9,8 млрд. долл.

Но после этого протекционизм стал ослабляться — в 1985 г. администрация Рейгана перестала навязывать Японии квоты. Даже когда Япония в одностороннем порядке сама себе в тот год установила потолок на количество автомобилей, экспортируемых в США, квота была на 24% выше, чем квота в предыдущем году. В 1985 г. коллективная прибыль детройтской «Тройки» немного снизилась и составила 8,1 млрд. долл. В следующем году произошло дальнейшее снижение — до 7,1 млрд. долл. В контексте высококонкурентного положения на рынке автомобилей, аналитики Уолл Стрит предполагают, что доля «пирога» детройтской «Тройки» на американском рынке автомобилей снизится с теперешних 68% даже до 55% к началу 90-х годов.

Однако, «Дженерал Моторс», «Форд» и «Крайслер» пытаются вернуть проигранное, притом разными способами. За два года они бросили примерно 20 млрд. долл. на новые высокотехнологические заводы и другие формы модернизации, чтобы снизить себестоимость и повысить эффективность. Они также заключили новые соглашения с профсоюзами о повышении производительности труда и нацелились на сокращение неэффективной когорты «белых воротничков» — бюрократии. Посылая за границу все большее число заказов

на запасные части, они коренным образом реорганизовали свою традиционную систему материально-технического снабжения. Крупные американские производители автомобилей внесли коренные изменения в свои модели — иногда с помощью новых иностранных партнеров, и сумели продать их с новой активностью и энтузиазмом. С разной степенью успеха американские фирмы попытались продемонстрировать какую-то долю той самой гибкости, находчивости и новизны, которую критики так долго восхваляли в их конкурентах. Если жесткие новые условия конкуренции будут продолжать поставлять «хорошие новости» для всех, и виновником этого будет американский потребитель. Никогда еще не существовало такого разнообразия автомобилей и никогда еще рынок не был так аккуратно поделен на четкие сегменты. Компании предлагают массу новой продукции, включая минифургоны, удобные в хозяйстве машины с четырьмя ведущими колесами, новые очень компактные машины, впервые созданные аэродинамические спортивные автомобили. Несмотря на все тревоги за будущее, в 1986 г. в США удалось продать 11 млн. автомобилей, из которых 7,5 млн. было произведено в Америке. Это, конечно, несколько хуже, чем в 1985 г., когда американские производители выпустили 8,2 млн. из 11 млн. проданных машин. И все же 1986 г. оказался значительно лучше, чем 1982 г. — самый плохой за последний период в этой отрасли, когда из 8 млн. проданных машин только 5,8 млн. были американские.

В то же время прилив импорта продолжает увеличиваться. Западногерманские производители автомобилей «люкс» — «Бэ Эм Вэ» и «Мерседес-Бенц» — продали в США в 1986 г. соответственно 92 тыс. и 90 тыс. автомобилей. Хотя общие цифры были невелики, экспорт осуществлялся в самом прибыльном ценовом диапазоне автомобилей стоимостью от 20 тыс. до 60 тыс. долл. каждый, сивав большую долю сливок американского рынка. Шведские марки «Сааб», «Вольво» и британский «Ягуар» достигли рекордных объемов экспорта в США. На другом краю шкалы цен находился южнокорейский «Хьюндай Эксел», имевший блистательный дебют. В 1986 г. было продано более 130 тыс. единиц «Субкомпакта» стоимостью 4995 долл. за единицу. Это — рекордная цифра для автомобиля, импортируемого первый год. Гораздо менее успешным было вторжение югославской марки «Юго» — переделанного «фиата» стоимостью 3900 долл., что является минимальной ценой за автомобиль на рынке США. Ежемесячник «Консьюмер Репортс» («Вестник потребителя») агитировал своих читателей покупать хорошие подержанные автомобили, а не дешевые новые марки. В 1986 г. было продано менее 28 тыс. автомобилей марки «Юго».

Пока растут объемы продаж дебютантов американского рынка автомобилей, японские производители продолжают свое неуклонное продвижение. В том же году они ввезли в США все 2,3 млн. автомобилей — квоту, которую они сами себе установили, повысить ее с 2,2 млн. автомобилей. Это — внушительное достижение, учитывая, что стоимость японской иены за год выросла более, чем на 20% по отношению к американскому доллару. Повышение средней себестоимости одного импортируемого японского автомобиля из-за роста обменного валютного курса, как считают эксперты, составило около 1300 долл. Даже при этом руководители отрасли считают, что производство японских компактов и автомобилей среднего размера все еще стоит примерно на 700 долларов меньше, чем их американские эквиваленты.

Изменение валютного курса и прошлые протекционистские меры дали мощный толчок бурному росту производственных мощностей Японии на земле Америки. «Хонда» и «Ниссан» имеют заводы соответственно в штатах Огайо и Тенесси, которые в конце 80-х годов вместе выпускали 560 тыс. автомобилей ежегодно. За ними последовали «Мазда» (Мичиган), «Топота» (Кентукки) и совместное производство «Фудзи Хэви Индастрис» («Субару») и «Исузу».

Одним из признаков перемен в автомобильном мире является тот факт, что в своих новых предпринимательских программах американцы сотрудничают с японцами. «Тойота» начала ежегодное производство 50 тыс. единиц своей шустрой «Кораллы FX-16» на принадлежащем совместному предприятию заводе во Фремонте (Калифорния). Она также осуществляла сборку 200 тыс. «Шеви Новас» для «Дженерал Моторс».

«Форд», который с 1979 г. владеет 25% капитала «Мазды», согласился покупать до 50% выпуска продукции завода в Мичигане, принадлежащего этой компании, и они продаются как часть серии «Мустанг». У «Крайслера» и «Мицубиси» есть совместный проект, известный под названием «Даймонд Стар» («Бриллиантовая Звезда»), по которому начали производиться автомобили в Блумингтоне, штат Иллинойс, с конца 1988 г.

Ни одна страна не имеет таких близких экономических отношений с США, как Южная Корея. Рабочие автозавода, расположенного в Корее, получают 2,5 долл. в час (по сравнению с 15 долл. в Японии и 25 долл. в США), но имеют выгоду от бума производства, в основном вследствие повышения спроса на автомобили за рубежом. «Дэйву», второй по величине производитель автомобилей в Южной Корее после «Хьюндай» готовится отгружать ежегодно 100 тыс. единиц нового субкомпакта «Дженерал Моторс», известного под названием «ЛеМанс», который будет продаваться через автосалон «Понтиак». «Дэйву» на 50% является собственностью «Дженерал Моторс». Форд владеет 10% капитала Киа, третьего по величине производителя автомобилей.

В обстановке этой лихорадочной активности, говорит Председатель Совета директоров «Форд» Дональд Петерсен, «настоящую битву выиграет тот, кто сумеет лучше всех использовать мощности». Помимо всего, это

— призыв к более эффективному производству автомобилей, что означает более интенсивное использование поставщиков материалов с низкой себестоимостью, более автоматизированные и эффективные заводы и, по всей вероятности, меньшее число рабочих, которые будут получать более низкую оплату в обмен на более прочные гарантии занятости. Реальность же заключается в том, что будущее крупных американских компаний, производящих автомобили уже наступило. Приятный факт состоит в том, что ни одна из них не пытается избежать этого будущего.

Источник: George Russell, «The Big Three Get in Gear», *Time*, November 24, 1986, pp. 64-65.

Меры успешного проведения изменений в организации

Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Он представлен на рис. 18.4. и состоит из 6 этапов.

ЭТАП 1. ДАВЛЕНИЕ И ПОБУЖДЕНИЕ. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике, или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

ЭТАП 2. ПОСРЕДНИЧЕСТВО И ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ВНИМАНИЯ. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «Вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например, «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство». Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

ЭТАП 3. ДИАГНОСТИКА И ОСОЗНАНИЕ. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается сверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако, если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

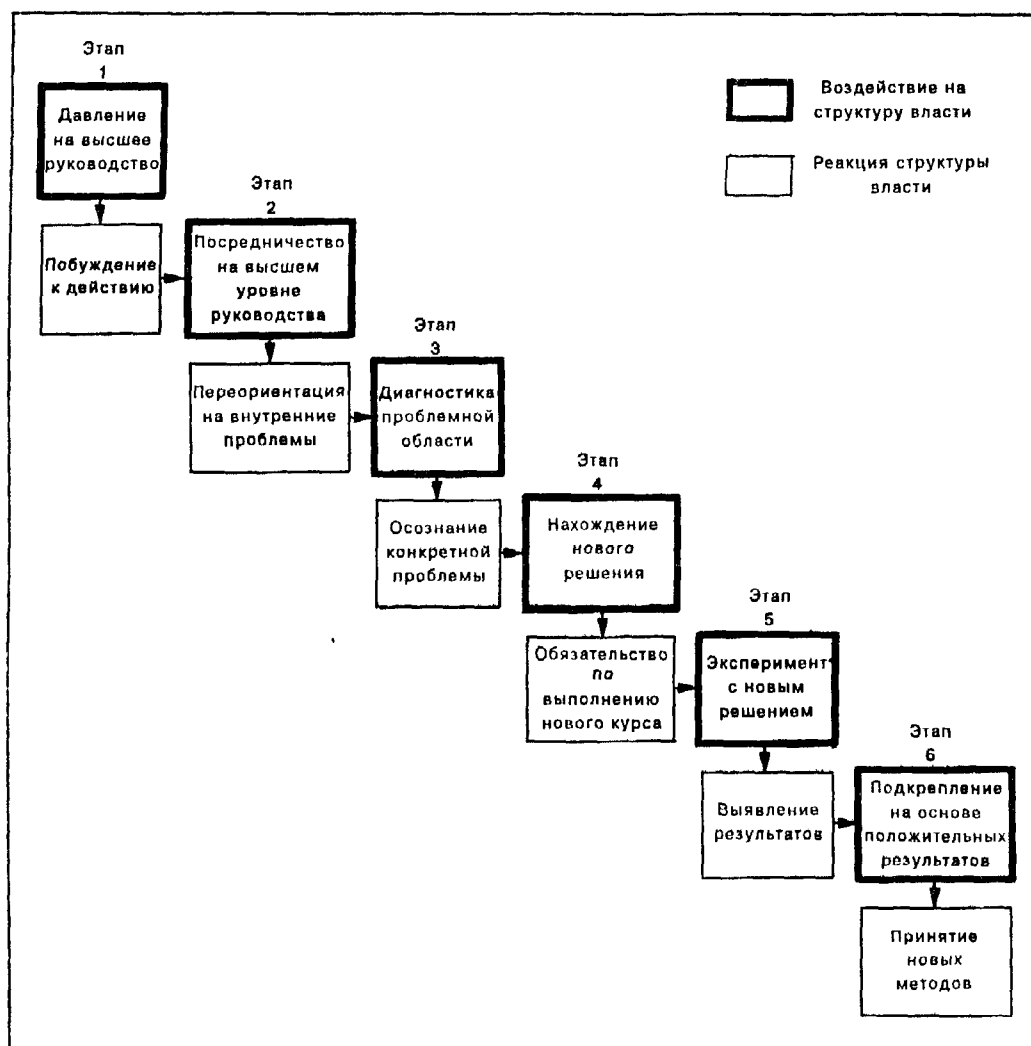


Рис. 18.4. Модель успешного проведения организационных изменений.

Источник: Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", *Harvard Business Review*, May-June 1967, in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton, P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970), p. 222. Reprinted by permission. All rights reserved.

ЭТАП 4. НАХОЖДЕНИЕ НОВОГО РЕШЕНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ. После того, как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

ЭТАП 5. ЭКСПЕРИМЕНТ И ВЫЯВЛЕНИЕ. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

ЭТАП 6. ПОДКРЕПЛЕНИЕ И СОГЛАСИЕ. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы

они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения». Возможные способы подкрепить согласие на новшества — похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

Использование участия работников в управлении для осуществления перемен

Благодаря влиянию школы человеческих отношений, весьма рекомендуется использовать участие работников в управлении организационными изменениями. Как замечает Поль Лоренс, руководители и штабной персонал имеют тенденцию рассматривать персонал более низких уровней или других, кого затрагивают эти изменения, как людей, не приносящих почти никакой пользы в процессе принятия решений. Конечно, это не так. При сборе информации нельзя игнорировать практический опыт низовых руководителей, которых изменения коснутся непосредственно. Вводя новшества, мы должны стремиться привлечь трудящихся к принятию решений в отношении этих нововведений. Это также поможет преодолеть тенденцию некоторых представителей штабного персонала или руководителей настолько увлекаться техническими аспектами новшеств, что забывать об общечеловеческих ценностях.

Как мы уже подчеркивали в предыдущих главах, посвященных группам и руководителям, не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации (Рис. 18.5.).

РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты. Или в некоторых ситуациях руководители высшего уровня могли бы определить проблему, а персонал нижних уровней мог бы участвовать в обсуждении того, какие нужны изменения применительно к этой проблеме.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают трудящихся к принятию решений, — в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке новых стратегий маркетинга.

ОДНОСТОРОННИЕ ДЕЙСТВИЯ. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что «организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля».

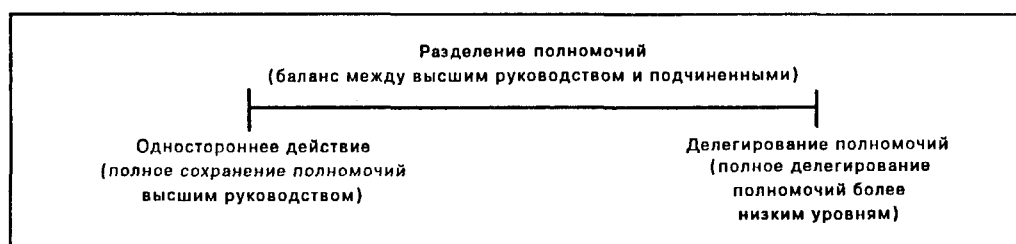


Рис. 18.5. Распределение полномочий для управления переменами.

Односторонние действия возможно были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Согласно Грейнеру, руководитель «поощряет отдельных членов персонала на формулирование своей личной позиции и... воплощение ее в жизнь по своему усмотрению. Здесь необходимо исходить из предположения, что путем обсуждения конкретных ситуаций люди развивают навыки решения проблем, что поможет им проводить соответствующие индивидуальные и организационные изменения».

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего

сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений поданной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, и у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Преодоление сопротивления переменам

Сопротивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМ. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут. Понятие неопределенности не нуждается в пояснениях. Человек может повышенно реагировать на изменения просто потому, что он или она не знает, каковы будут их последствия. Когда человек подозревает угрозу своей защищенности, он реагирует сознательно или бессознательно, выражая свое отрицательное отношение к изменениям или проявляет дисфункциональное поведение в период осуществления изменений.

Второй причиной сопротивления является ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т.е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Например, рабочие, занятые в производстве, могут считать, что новшества в технологии, как например, высокий уровень автоматизации, приведут к увольнениям или нарушению социальных отношений. Как отмечает Лоренс: «На самом деле сотрудники сопротивляются не нововведениям в технологии, а изменениям в социальных — человеческих отношениях, которые, как правило, сопровождают технический прогресс». Они могут считать, что новшества уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации, автономию и привлекательность поручаемой им работы.

Третья причина сопротивления — это убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число. Например, руководитель может считать, что предлагаемая автоматизированная информационная система управления будет слишком сложной для пользователей или что она будет производить не тот тип информации. Аналогичным образом — и очень часто — руководитель может чувствовать, что проблема затрагивает не только его или ее функциональную область, а также и другую — так пусть и проводят изменения в *той* подразделении.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ. Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения. Другими словами, руководство должно сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению. Например, как мы только что отметили, первичной причиной сопротивления является страх того, что перемены будут угрожать существующим социальным взаимоотношениям. В этом случае, говорит Лоренс, руководству требуется «настоящее понимание — глубокое и детальное — существующей в организации системы социальных отношений, которые или сохраняются, или изменяются — как из-за самих перемен, так и из-за того, каким способом они осуществляются». Это обычно означает ясное представление о том, что же такое неформальная организация и кто ее лидеры. Заверив более сильных неформальных лидеров (по формальным или неформальным каналам), что предполагаемые новшества не ухудшат их материального положения, или даже сообразовав процесс внедрения новшеств с настроениями неформальной организации, можно устранить сопротивление.

Ниже приводятся некоторые проверенные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

1. *Образование и передача информации.* Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы передачи информации, такие как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. *Привлечение подчиненных к принятию решений* дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры* для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу

более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих; или руководитель мог бы получить интересную работу, если он или она признает необходимость перемен.

5. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам в машинах и оснастке, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины и оснастка должны быть закуплены.

6. *Маневрирование* с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя первый руководитель не получил этого одобрения у руководства корпорацией, он надеется, что, заручившись согласием различных руководителей своего уровня, он или она смогут затем заявить высшему руководству: «Мы все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь ваше согласие».

7. *Принуждение* есть угроза лишиться работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены. Как показывает табл. 18.2., каждая тактика имеет свои особые преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

В центре нашего обсуждения проблем управления процессом перемен были индивидуумы и малые группы. Однако, чтобы выработать в организации полноценную готовность к восприятию перемен, руководство должно предусмотреть способность к такой восприимчивости в самом построении организации и в своих управленческих действиях. Осознание этого привело к созданию концепции организационного развития, обычно обозначаемой ОР (organization development). Концепция организационного развития возникла в середине 60-х годов. В результате ее быстрой эволюции менеджеры смогли получить методы и процедуры для систематического диагноза, планирования, реализации и поддержки перемен с целью повышения эффективности организации. Метод ОР — более широкий и несколько отличается от тех методов, которые были нами описаны ранее.

Что такое организационное развитие

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ (ОР) определяется Уэнделлом Френчем и Сесилом Беллом как «долговременная работа 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 — при помощи агента перемен, или катализатора, — применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием».

Процессы решения проблем связаны с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды. Френч и Белл ставят вопрос так: «Относится ли она (организация) к своей внешней среде, а следовательно, к своей миссии, с позиций десятилетней давности, или же она постоянно пересматривает свою цель и методы с учетом настоящего и будущего?».

Усовершенствование процессов обновления организации связано с процессами решения проблем в организации. Гордон Липпитт описывает обновление организации как «процесс предложения, создания и сохранение под контролем таких необходимых перемен, которые дают возможность организации стать или остаться

Таблица 18.2. Тактика обращения с сопротивлением изменениям

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Может помочь, получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей

Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей сердитое отношение к инициаторам перемен

Источник: John P. Kotter, L. A. Schlesinger, and V. Sathe, *Organization: Text, Cases, and Reading on the Management of Organizational Design and Change*, 2nd. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, © 1986), p. 359.

жизнеспособной, приспособиться к новым условиям, решить проблемы, извлечь уроки из своего опыта». Другие авторы к этому добавляют еще заботу о том, чтобы избежать организационного кризиса и создать такой управленческий климат, который способствует приспособляемости и новаторству.

Культура связана с социальной системой организации — это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации. Как было отмечено при обсуждении групповой динамики (гл. 15), культура организации оказывает определяющее воздействие на повседневное взаимодействие всех сотрудников и руководителей. Все организации характеризуются культурой, которую можно классифицировать и описать по различным параметрам, например, по стилю управления, обращению с людьми, вниманию к клиенту, заботе о качестве, вниманию к нововведениям и т.п.

Совместное регулирование культуры подразумевает определенную степень участия в управленческом воздействии на культуру. Перемены в организационной культуре не являются исключительным правом высшего руководства. Происходит замена односторонних действий иерархической верхушки предоставлением подчиненным известной власти в вопросах, связанных с диагнозом и составлением рекомендаций относительно изменений в культуре организации.

Формальные рабочие группы считаются главным объектом деятельности по организационному развитию. Подобная группа состоит из руководителя и его подчиненных. Как утверждают Френч и Белл, «большая часть деятельности по развитию управляющих сосредоточивается на отдельном менеджере или мастере — а не на его рабочей группе. Традиционно менеджер проходил обучение изолированно от

динамичной ситуации в рабочей группе»⁹. В отличие от этого, концепция ОР обращает внимание на всю рабочую группу.

Агент изменений, или катализатор, используется для того, чтобы заставить различных людей в организации обратить внимание на такие вопросы, как отношение к разным аспектам организации и управления; определения того, что мешает выполнить работу; как можно выполнять работу более эффективно и т.д. Фактором перемен может быть внешний консультант или представитель отдела ОР или человеческих ресурсов.

Теория и результаты исследований в области наук о человеческом поведении, например, психологии, социальной психологии, социологии и антропологии, используются для создания основной базы знаний для работы в направлении ОР. Но используются также и прикладные разработки из области экономики, управления и организации производства.

Исследование действием представляет собой базовую модель исследований, применяемую в большинстве действий по ОР. Данный метод исследования состоит из следующих этапов:

1. Проведение диагноза состояния организации или ее подразделения при помощи таких инструментов сбора данных, как интервью, вопросники, наблюдения и документы компании.
2. Передача этих данных различным членам организации.
3. Принятие решений, какими должны быть конкретные планы действий в свете полученных данных.
4. Реализация планов действий.
5. Проведение оценки планов действий при помощи методов сбора данных и повторение этого же цикла.

Предпосылки и ценности ОР

Разнообразные предпосылки и ценности лежат в основе концепции организационного развития. Они относятся к людям как индивидуумам, людям как лидерам и членам групп, людям как членам организации.

ЛЮДИ КАК ИНДИВИДУУМЫ. Считается, что люди стремятся к личному росту в социальном плане и удовлетворению высших потребностей, если окружающие условия их поддерживают и стимулируют. Френч и Белл утверждают: «Большинство людей хочет добиться большего, чем то, на что они способны». Вторая предпосылка гласит:

«Большинство людей хотят сделать, и в состоянии сделать, гораздо больший вклад в достижение организационных целей, чем позволяют условия большинства организаций. Огромное количество конструктивной энергии может быть освобождено, если это признают в организациях; например, путем обращения к подчиненным за предложениями и реализацией этих предложений. Однако часто члены организации на своем опыте убеждаются — то, что они воспринимают как конструктивные усилия, может быть обречено на провал, поскольку эти усилия не вознаграждаются и даже могут повлечь за собой наказание. Например, попытки решить какие-либо проблемы между двумя отделами на уровне горизонтальных связей могут быть пресечены из-за приверженности некоему принципу цепи команд».

ЛЮДИ В ГРУППАХ И ЛИДЕРСТВО. Одна из предпосылок заключается в том, что рабочая группа и ее доминирующая социальная система, особенно на неформальном уровне, сильно влияют на удовлетворенность и компетентность ее членов. Другая предпосылка состоит в том, что подавленные негативные отношения и чувства членов рабочей группы могут отрицательно влиять на решение проблем, личный рост и удовлетворенность работой. Предполагается также, «что уровень доверия, поддержки и сотрудничества значительно ниже в большинстве групп и организаций, чем это необходимо или желательно». Люди, как предполагается, хотят принадлежать к какому-то типу группы и взаимодействовать с ее членами. Наконец, считается, что лидер группы не может выполнять все задачи и функции, которые были описаны при рассмотрении групповой динамики. В результате, члены группы должны играть некоторые из этих ролей и помогать друг другу при эффективном лидерстве и слаженном поведении группы.

ЛЮДИ И ОРГАНИЗАЦИИ. Считается, что отношения и поведение людей в организации находятся под сильным влиянием стиля лидерства и климата на высших уровнях руководства. Френч и Белл пишут по этому поводу так: «Обстановка доверия, поддержки, открытости и коллективной работы имеет тенденцию оказывать влияние на стиль руководителей, находящихся на более низких ступенях иерархии, и отражаться на их подчиненных. С другой стороны, обстановка недоверия, политической (с позиций власти и влияния в организации — *Прим. научн. ред.*) внутренней борьбы, настороженности и отсутствия склонности к сотрудничеству имеет тенденцию распространяться как вверх, так и вниз, и воздействовать на отношения и взаимодействия на всех этих уровнях».

И последняя предпосылка заключается в том, что силовое разрешение конфликта, например, победа одной стороны и поражение другой, в конечном счете, не является благоприятной для решения организационных проблем. Кроме того, для осуществления перемен в культуре и людях требуется длительное время. Наконец, изменения в функционировании организации, «возникающие в результате усилий по организационному развитию, требуют необходимой поддержки со стороны соответствующих перемен в

подсистемах оценки, вознаграждения, повышения квалификации, подбора кадров, постановки задач и коммуникаций — короче говоря, во всей системе человеческих ресурсов».

Участие в ОР

Понятием «участие в ОР» или вторжение, интервенция в организацию, обозначаются различные плановые мероприятия, в которых принимает участие организация, подразделение или производственная группа во время программы ОР. Согласно Френчу и Беллу, «эти мероприятия предназначены для совершенствования функционирования организации путем предоставления членам организации возможности лучше управлять культурой их группы и организации», Эти мероприятия могут планироваться с помощью консультанта или предлагаться самими членами организации, получившими определенную подготовку в этой области или принимавшими ранее участие в программах ОР. Часть многочисленных видов участия в ОР приведена ниже.

1. *Диагностические меры* включают сбор информации о состоянии организации или подразделений при помощи интервью, вопросников, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации и иных методов.

2. *Меры по использованию результатов обследования* включают передачу информации, полученной в результате диагностических мер, членам организации и разработку планов действий на основе этой информации. Описание мер по использованию результатов обследования дается в примере 18.2.

3. *Меры по обучению и повышению квалификации* предназначены для улучшения и повышения квалификации, возможностей и уровня знаний индивидуумов. Эти меры могут относиться к техническим и исполнительским вопросам или к межличностным и социальным проблемам.

4. *Меры по изменению технoструктуры или структуры* предназначены для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий. Они могут включать план и практическое осуществление модернизации действующей организационной структуры, модификацию схемы работы и применение метода управления по целям.

5. *Консультирование по групповым процессам* предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в их организации или подразделении и действовать соответствующим образом. «Основное внимание уделяется коммуникации, роли лидера и члена группы, решению проблем и принятию решений, групповым нормам и развитию группы, лидерству и полномочиям, а также сотрудничеству и конкуренции между группами. Значение придается также тому, как диагностировать и развивать необходимую квалификацию, чтобы эффективно управлять этими процессами».

6. *Меры по формированию групп* предназначены для повышения эффективности в рабочих группах. «Они могут относиться к вопросам, связанным с задачами, например, способу выполнения работы, необходимой квалификации для выполнения заданий, выделением ресурсов для выполнения заданий; там, где все это может быть связано с характером и качеством отношений между членами группы или между членами группы и ее лидером».

7. *Меры по межгрупповому взаимодействию* аналогичны мерам по формированию групп, но предназначаются они для повышения эффективности взаимодействия между взаимозависимыми рабочими группами, например, между сбытовым и производственным отделами или между администрацией и врачами больницы. Чтобы усилия по ОР были успешными, необходим ряд условий.

1. Люди, занимающие ключевые посты в организации, должны принимать участие в проведении исходных диагностических мер. Они также должны осознавать необходимость использования положений наук о поведении при решении данных проблем.

2. Следует привлечь консультанта по вопросам человеческого поведения к началу работы по программе ОР. Руководители и другие члены организации должны получить соответствующую подготовку, чтобы продолжить и поддержать работу по ОР.

3. Руководители более высокого уровня, чем тот, где осуществляется программа ОР, должны поддерживать эту деятельность и участвовать в ней. Например, если руководитель отдела сбыта и торговые агенты являются объектом реализации мер по ОР, то вице-президент по вопросам маркетинга должен до некоторой степени содействовать работе по ОР или принимать в ней участие.

4. Участники должны достичь понимания того, что из себя представляет ОР, в какой мере компоненты ОР аналогичны многим предыдущим управленческим мерам, с которыми они, возможно, сталкивались, и как они помогут участникам добиться быстрого успеха в программе ОР.

5. Следует использовать модель исследований действием: диагностирование состояния организации или подразделения, предоставление собранной информации их членам, составление планов действий на основе этой информации, за чем должен последовать следующий диагноз.

6. Рабочие группы должны принимать участие наравне с руководителем группы.

7. В ОР должны принимать участие сотрудники отдела кадров и отдела по вопросам трудовых отношений, при необходимости, чтобы поддержать усилия по ОР, следует изменить политику и практику

работы с кадрами. Как утверждают Френч и Белл: «То, что делается в программе ОР, должно быть совместимо с тем, что делается в отношении подбора кадров, продвижения по службе, регулирования оплаты труда, оценки труда и других формальных аспектов человеческих и социальных систем».

8. Управление процессом ОР должно осуществляться эффективно, его результаты должны получать необходимую оценку. Эти результаты послужат исходными данными для планирования будущего участия в деятельности по ОР.

ЭФФЕКТИВНА ЛИ ПРОГРАММА ОР? Поскольку большая часть деятельности по ОР является долгосрочной по своей природе, ее трудно оценить объективно. С течением времени может произойти много других перемен, которые не входят в мероприятия по ОР. Все же они могут оказывать значительное воздействие на эффективность организации. К этим факторам относятся перемены в экономике, конкуренция и новая технология, внедренная в организации. Один всесторонний обзор исследований действенности организационного развития показал положительные результаты в отношении затрат 50% времени на ОР для таких факторов, как прибыль, затраты, производительность, невыходы на работу, текучесть кадров, удовлетворенность работой и усиление обмена информацией между сотрудниками, самосознание, доверие, лидерство и принятие решений. В целом, было обнаружено, что этим исследованиям недостает надежной методики и способов исследований. Еще один анализ 65 исследований программ ОР показал, что ни один метод осуществления перемен не может надежно работать во всех ситуациях. Следствием этого является следующий вывод: к ОР следует применить ситуационный подход. Нет единственного и наилучшего способа систематически повышать эффективность организации посредством мер по ОР. Как представляется, есть основания ожидать, что практики и исследователи ОР сделают выводы из некоторых своих прошлых ошибок и повысят эффективность мер по ОР в будущем

ПРИМЕР 18.2.

Организационный диагноз фирмы. «Эбаско Сервисиз»

Когда бывший профессор Гарвардского университета Гарри Левинсон, признанный гуру поведенческой науки для бизнеса, впервые опубликовал свой «Организационный диагноз» в 1972 г., это напоминало падение огромного камня в пруд. Книга — которая утверждала, что руководящие работники должны широко, с позиций самоанализа рассмотреть историю и цели своих компаний, чтобы принимать грамотные управленческие решения — вызвала волны обсуждений в управленческих и академических кругах. Затем так же внезапно дискуссия как будто умерла. Но одна из этих волн достигла «Эбаско Сервисиз», давно существующей фирмы по строительству электростанций, — первой фирмы, где *была* сделана попытка провести организационный диагноз. Под эгидой Эндрю О. Манзини, директора по вопросам планирования и совершенствования рабочей силы, в «Эбаско» за последний год провели интенсивное интервьюирование 300 руководителей, каждое интервью длилось более 90 минут, для выяснения их представлений о том, чем была фирма «Эбаско», какого типа компанией она является сейчас и в каком направлении движется. Итоговый отчет представлял собой объемистый том — 515 страниц анализа данных и 130 страниц выводов и рекомендации — содержание которого руководство «Эбаско» все еще пытается переварить. Но отчет помог раздуть некоторые тлевшие под спудом идеи относительно планирования рабочей силы на «Эбаско» и резче обозначить собственный образ компании. Несмотря на финансовую устойчивость, «Эбаско» испытывает ряд серьезных проблем, связанных с управлением и престижем марки фирмы, — что является в основном следствием ее статуса вечного приемыша какой-нибудь фирмы. Первоначальный родитель «Эбаско», фирма «Электрик Бонд энд Шэар компани» была создана в 1905 г. как филиал «Дженерал Электрик». В 1925 г. «Эбаско» обрела независимость, но в 1969 г. ее купила корпорация «Буаз Кэскэйд». Когда в начале 70-х годов «Бойз» переживала трудные времена, она избавилась от «Эбаско», которую вскоре приобрела компания «Хэллибертон». Позднее министерство юстиции заставило «Хэллибертон» проститься с «Эбаско», и в августе 1976 г. фирма по строительству электростанций нашла своего теперешнего хозяина — корпорацию «Энсерч», диверсифицированную фирму по производству электроэнергии.

Где-то в середине кого этого пути, в 1969 г. «Эбаско» начала эксперименты с матричной структурой управления, системой, при которой технические сотрудники — опора четырех с половиной тысячного производственного персонала «Эбаско» — несли ответственность за выпуск изделий в рамках утвержденных смет и одновременно за их отличное техническое исполнение. Но это создало новые управленческие проблемы. Иерархические линии полномочий часто становились размытыми. Например, руководитель конструкторского бюро, привыкший выбирать оборудование, которое работает лучше с инженерной точки зрения, теперь должен был столько же внимания уделять проблемам выполнения сметы руководителем проекта.

«Внезапно от этих людей потребовалось не только выполнять свои узкопрофессиональные обязанности, но и относиться ко всему, что они делают, с точки зрения всего проекта, над которым работают», — объясняет Джон А. Скарولا, президент и главный администратор фирмы «Эбаско». — «Нам действительно потребовалось более четкое определение того, как взаимосвязаны различные функции руководителей».

Усугубило проблемы «Эбаско» и то, что компания, гордившаяся своим ведущим положением в области

строительства электростанций, обнаружила: конкуренты все чаще перехватывают у нее выгодные проекты, большей частью из-за нежелания практически подойти к оценке затрат. «Мы всегда считали себя «кадиллаком» энергетического строительства, — отмечает один из административных работников «Эбаско». — Но некоторые из наших клиентов предпочитают «шевроле», а не «кадиллак». Организационный диагноз был необходим, потому что нам потребовалось понять, как мы воспринимаем сами себя, прежде чем мы смогли бы установить надлежащий баланс между качеством и прибыльностью».

Руководство «Эбаско» убеждено, что внутрифирменные интервью вывели компанию на правильный путь: к решению этих глубоко укорененных проблем. Скарола перешел на должность главы фирмы с поста исполнительного вице-президента по производству как раз тогда, когда был получен данный отчет. Это сразу открыло глаза на некоторые чувствительные моменты, чего, как признается сам Скарола, он раньше не замечал. «Когда приходится разговаривать с таким множеством людей, — говорит он, — вы видите, что некоторые проблемы разрешимы».

Кроме всего прочего, Скарола отмечает, что исследование показало широко распространенные беспокойство и неуверенность относительно комплектования штатов и будущего отдельных сотрудников. Это заставило компанию ускорить разработку находившихся в зачаточном состоянии планов прогнозирования будущих потребностей в рабочей силе и определения того, как согласно этой схеме, может быть распределен существующий персонал. В «Эбаско» начали также увязывать оценки результатов личной работы с характеристиками конкретной работы, а не с более общими стандартами оценки результатов, которые могут не иметь значения для задач определенных типов. Кроме того, здесь теперь проводятся «оценки потенциальных возможностей», которые очерчивают прогнозируемую карьеру сотрудника. Обследование также вскрыло значительное недопонимание смысла матричного управления и стратегического планирования, поэтому «Эбаско» начала чаще проводить занятия по повышению квалификации и ориентации, чтобы сотрудники чувствовали себя более уверенно в отношении этих методов. «Мы наконец признали, что наши сотрудники должны получить более полное понимание того, какие взаимодействия от них ожидаются», — объясняет Скарола.

Такое понимание требует полного знания целей компании, и именно в теории Левинсона утверждается, что цели могут быть установлены только в том случае, когда у компании есть чувство своей собственной истории — того, что, по его мнению, имеется у немногих компаний. «Если бы у них это было, — заявляет он, — они не принимали бы тех решений, которые приняли». Для иллюстрации этого он приводит пример розничной фирмы, которая всегда пользовалась репутацией исключительно честной компании, однако директора ее магазинов начали заманивать покупателей в магазин обещанием скидки на товары, которые на самом деле не уценивались. «Этого не случилось бы, — утверждает он, — если бы они считались с длительной традицией честного обслуживания в этой компании».

Во введении к отчету «Эбаско» Манзини и его сотрудники, за—мающиеся планированием рабочей силы, следуют за Левинсоном, обращая особое внимание на анализ взглядов сотрудников на свою компанию. «Восприятие людей является для них реальностью и их действия будут направляться соответственно этому, — говорится в нем. — Если достаточное количество людей чувствует одно и то же в отношении определенных вопросов, проблем и обстоятельств, такие чувства в общем случае свидетельствуют о том, что в действительности происходит».

Рекомендованный Левинсоном вопросник, который Манзини принял почти дословно, предназначен для выявления таких чувств. При обследовании руководителей спрашивают, как «Эбаско» «стала такой, какая она есть сейчас», «подходящее ли это место для выполнения вашей работы», «каковы основные правила, которым здесь все должно подчиняться», и на что «Эбаско» «больше всего хотела бы равняться». Интервьюирующие также просили руководителей «представить «Эбаско» как личность и описать эту личность». Скарола выделяет один вопрос, который, может быть, легко открыл бы ящик Пандоры: «Предположим, «Эбаско» должна была прекратить делать что-то из того» что делает сейчас, — что не следовало бы менять?»

В действительности, и Скарола и другие администраторы высшего звена утверждают, что, хотя в отношении «Эбаско» руководителями высказывались отнюдь не только общие славословия, ответы были скорее обескураживающими, чем отрицательными. Например, Бенджамин Э. Тензер, директор по вопросам разработки материалов и гарантии качества, сообщает, что он был «удивлен, насколько несведущи сотрудники в финансовых вопросах «Эбаско» и насколько эгоцентричны бывают люди, когда дело касается аспектов их собственной работы в компании». Но он добавляет: «Я был приятно удивлен уверенностью в том, что компания в целом лучше, чем любой из ее сотрудников. Это было похоже на чью-то поговорку «Президент смердит, Конгресс смердит, но Америка — великая страна». Энтузиазм Тензера особенно приятен для Манзини, поскольку Тензер был одним из 23 сотрудников, которых он выделил в начале проекта, как имеющих, по его мнению, особое значение для его успеха. Чтобы подготовить путь для проведения организационного диагноза, Манзини провел анализ новой власти с целью поиска тех людей, которые считаются лицами, принимающими ключевые решения в «Эбаско». Учитывая политическую динамику, свойственную большинству крупных компаний, подобный вводный анализ, возможно, оказался более смелым предприятием, чем само исследование. «Мы просто ходили и опрашивали сотрудников, кто, по их мнению, обладает здесь властью, —

говорит Манзини. — Затем мы спрашивали этих людей: как по вашему — вы обладаете властью?»

Данная процедура выявила 23 человека, которых Манзини называет «критической массой», — руководителей, обладающих властью, которые могли осуществить или же развалить проект проведения диагноза. Но Манзини пошел дальше: для обеспечения их поддержки основной работе он провел для них краткий курс организационного диагноза и взял в помощники в качестве опрашиваемых.

Несмотря на объем и длительность, проект оказался относительно недорогим. Манзини оценивает общие затраты, включая время, затраченное на управление, в 74 тыс. долл. Тяжелая и монотонная работа по реализации проекта чуть не остановила его на полпути. Более 40 тыс. каталожных карточек было заполнено данными, тщательно выбранными с магнитофонных лент, на которых записывались интервью. «Мы страдали от информационной перегрузки, — вспоминает Манзини. — От начала до конца проекта прошел почти год, но только малая доля этого времени была затрачена на сами интервью».

Все же почти все участвовавшие руководители согласны в том, что диагноз не только помог выявить проблемы компании, но также изменил их собственный стиль и концепции управления. «Я обращаю больше внимания на передачу информации», — замечает Джон Л. Лепорати, вице-президент компании «Энвайросфэр», принадлежащей «Эбаско». «Это заставляет нас сосредоточиться на некоторых основных проблемах — например, противоречии между повышением качества и снижением затрат», — добавляет Джо Р. Креспо, президент компании «Бизнес Консалтинг», входящей в фирму «Эбаско». И Тендер отмечает: «Я узнал, сколь различные взгляды могут иметь люди по вопросам субъективного свойства, — это для меня потрясение, поскольку я всегда имел склонность к педантичности».

Однако для Мавзиви наибольшим достижением проекта является ликвидация коммуникационных барьеров между инженерами-руководителями и их сотрудниками. «Теперь легче обратить внимание руководителей компании на вопросы, которыми они обычно не занимаются, — заключает он, — потому что мы научили людей с техническим образованием спокойно управляться с психологическими трудностями».

Источник: *Business Week*, January 15, 1979, pp. 60 — 61.

ПРИРОДА СТРЕССА

В данной главе обсуждался ряд методов управления человеческими ресурсами. Используя их надлежащим образом, руководство может повышать как благосостояние своих сотрудников, так и производительность организации. Однако даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивидуума, а, следовательно, для организации. Таким образом, это — еще один фактор, который должен понимать проницательный руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения полной эффективности.

Что такое стресс

Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его — может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда вы встаете, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность, или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно *чрезмерный стресс* создает проблемы для индивидуумов и организаций. Как отмечает доктор Карл Альбрехт, автор книги «*Стресс и менеджер*»: «Стресс — это естественная часть человеческого существования... Мы должны научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс... нулевой стресс невозможен».

Тот тип *стресса*, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (рис. 18.6.). Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличным и сексуальным отношениям.

Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Как утверждает доктор Альбрехт: «Теперь ясно, что многие проблемы сотрудников, которые отражаются на деньгах и результатах работы, так же как и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни для большого числа американских трудящихся».

Причины стресса

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ. Широко распространенной, понятной причиной стресса в организациях является перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка, — задание, которое следует завершить за конкретный период времени. По словам доктора Альбрехта: «Работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация, а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации и ощущает себя явно вознагражденным».

Вторым фактором является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Продавец может получить указание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества. Конфликт ролей может появиться также в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства — с другой.

Третий фактор — это неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства — что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

Четвертый фактор — неинтересная работа. Обследование 2000 рабочих-мужчин 23 профессий показало, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако, как было показано далее, взгляды на понятие «интересная» работа у людей различаются: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

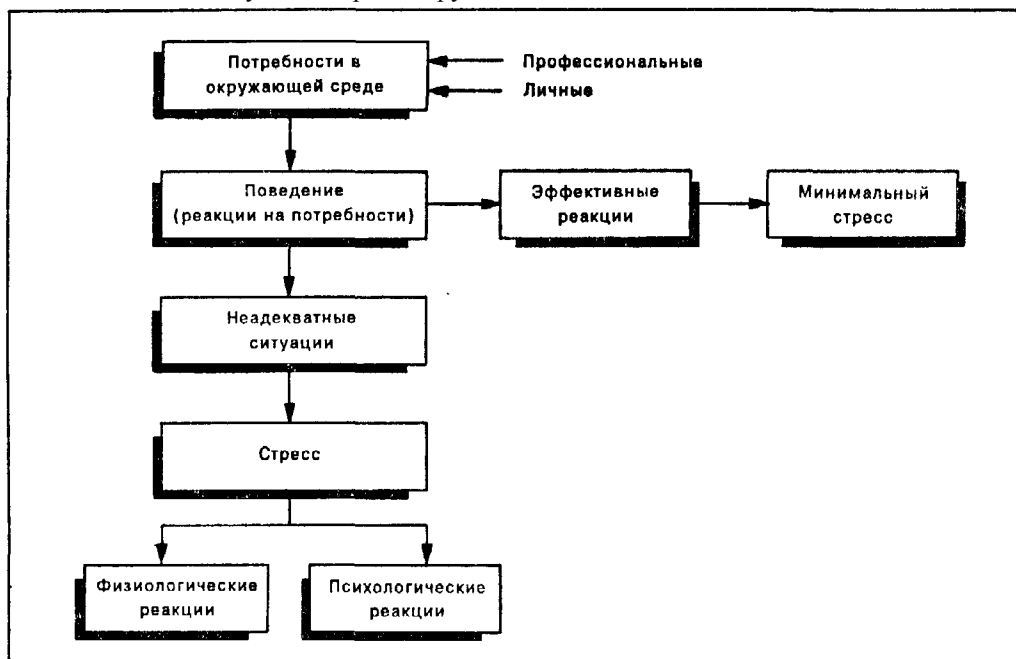


Рис. 18.6. Модель стрессовой реакции.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией. Эти частные

события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результатам работы. В табл. 18.3. представлена шкала, где отмечено относительное значение стресса, вызванного широко распространенными жизненными событиями. Томас Холмс и Ричард Раз, разработавшие эту шкалу, пришли к выводу, что люди, набравшие более 300 баллов, почти 80% подвержены риску испытать чрезмерный физиологический или психологический стресс. Следует отметить, что положительные жизненные события, например, повышение по службе или значительное увеличение дохода, также могут вызвать такой же или даже больший стресс, как и отрицательные.

Как управлять, чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс — на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители должны научиться справляться со стрессом в самих себе. В примере 18.3. обсуждается вопрос о том, как руководители могут помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут попытаться применить следующие методы.

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время».

Таблица 18.3. Шкала оценок социальной адаптации

Указания: отметьте каждое событие в вашей жизни, имевшее место в предыдущем году. Сложите полученные баллы. Сумма в 150 или менее баллов означает относительно небольшое количество перемен в жизни и низкую восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последующие два года. Сумма выше 300 увеличивает эти шансы почти до 80% в соответствии со статистической моделью прогнозирования Холмса — Раэ.

№пп	Жизненное событие	Среднее значение
1.	Смерть супруга (или супруги)	100
2.	Развод	73
3.	Раздельное жительство супругов по приговору суда	65
4.	Содержание в тюрьме или ином исправительном заведении	63
5.	Смерть близкого родственника	63
6.	Серьезное телесное повреждение или болезнь	53
7.	Вступление в брак	50
8.	Увольнение с работы	47
9.	Восстановление отношений с супругом (с супругой)	45
10.	Уход на пенсию	45
11.	Крупные перемены в здоровье или поведении члена семьи	44
12.	Беременность	40
13.	Сексуальные затруднения	39
14.	Появление нового члена семьи (например, рождение, усыновление, приезд старшего родственника и т.п.)	39
15.	Крупная перестройка в бизнесе (например, слияние, реорганизация, банкротство и т.д.)	39
16.	Крупные изменения финансового положения (например, стало гораздо хуже или гораздо лучше, чем обычно)	38
17.	Смерть близкого друга	37
18.	Переход на совершенно иной вид работы	36
19.	Резкое изменение количества споров с супругой (например, их стало больше или меньше, чем обычно, по поводу воспитания детей, личных привычек и т.д.)	35
20.	Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка дома, фирмы и т.д.)	31
21.	Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды	30
22.	Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение, понижение, переход на аналогичную должность)	29
23.	Уход сына или дочери из дома (например, вступление в брак, поступление в колледж и т.д.)	29
24.	Натянутые отношения с родней мужа или жены	29
25.	Выдающиеся личные достижения	28
26.	Начало и прекращение женой работы вне дома	26
27.	Начало или прекращение официального образования	26
28.	Резкие изменения жизненных условий (например, постройка нового дома, перестройка, ухудшение жилища или ближайшего района)	25
29.	Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и т.д.)	24
30.	Трудные отношения с боссом	23
31.	Серьезные изменения времени работы	20
32.	Изменение местожительства	20
33.	Переход в новую школу	20
34.	Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха	19
35.	Резкие изменения в религиозной активности (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	19
36.	Резкие изменения в общественной активности (например, посещение клубов, дансингов, кинотеатров, знакомых, и т.д.)	18
37.	Получение закладной или ссуды менее 10 тыс. долл. (например, покупка автомобиля, телевизора, холодильника и т.д.)	17
38.	Серьезные изменения в привычках сна (значительно больше или значительно меньше сна, изменение времени сна)	16
39.	Резкое изменение числа встреч членов семьи (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	15
40.	Резкое изменение привычек приема пищи (значительно большее или значительно меньшее количество или совсем другие часы приема пищи или окружение)	15
41.	Отпуск	13
42.	Рождество	12
43.	Небольшие правонарушения (например, безбилетный проезд, переход улицы в не установленном месте, нарушение общественного порядка и т.д.)	11

ПРИМЕР 18.3.

Босс может стать для подчиненного лучшей защитой от стресса

Многих боссов обвиняли в том, что они были причиной расстройства здоровья у подчиненных, и восхваляли многих благожелательных супругов как утешителей при стрессе. Однако результаты новых исследований оспаривают правильность обоих стереотипов: босс может стать существенной защитой против стресса, в то время как, по утверждению некоторых исследований, поддержка семьи может только ухудшить дело.

Результаты дают надежду на изменение восприятия связей между работой, семьей и стрессом. «Стереотипным является взгляд, согласно которому крепкая домашняя основа представляет собой убежище, противостоящее бессердечному миру», — говорит Аарон Бек, специалист-психиатр в области стресса. — «Но даже самая благожелательная семья не может дать вам средство справиться со стрессом, связанным с работой, а ваш босс может это сделать».

Значение новых исследований в том, что они выходят за пределы очевидных фактов, — будто начальник обладает властью над чувствами подчиненного — чтобы более конкретно проанализировать последствия взаимоотношений между начальником и подчиненным.

Результаты исследований могут иметь большие последствия и изменить стиль управления, поскольку указывают на то, что не так важна личность начальника, — доброжелательный или сдержанный он человек — как его отношение к подчиненным, когда они решают свои проблемы. С точки зрения одной из исследователей, Сюзан Уэллетт Кобасы, в настоящее время профессора психологии Школы последипломного образования, университета города Нью-Йорка: «Наиболее эффективный начальник — это тот, кто спрашивает себя: «Как я могу заставить моих подчиненных чувствовать себя такими же эффективными, как и я?» Он не собирается выполнять за них работу, но дает им понять, что доверяет им самим хорошо выполнить эту работу».

Другие исследователи стресса согласны с этим. Психолог Кеннет Пеллетье утверждает: «Босс — существенная фигура в том, как чувствуют себя его подчиненные и пострадает ли их здоровье. Одним из ключевых будет решение начальника — давать ли подчиненным почувствовать, что они самостоятельно выполняют свою работу». Майкл Ломбарде, ученый-бихевиорист из Центра творческого лидерства в Гринсборо, штат Северная Каролина, описывает типичные для начальника, который добивается наибольшей эффективности, помогая сотрудникам преодолеть стресс, подходы:

«Он обеспечивает своих сотрудников средствами для решения их проблем, но не делает это за них. «Более полезно показать голодному человеку, как пользоваться рыболовной удочкой, чем дать ему рыбу».

Надежный начальник защищает своих подчиненных от ненужных проблем. Например, если в подразделении фирмы назревают перемены в высших эшелонах власти, нет никакой необходимости, чтобы работник услышал об этом прежде, чем это произойдет.

Если работник застрял на какой-нибудь проблеме, начальник может сказать, чтобы тот отложил ее на время, или засыпать вопросами, которые заставили бы подумать об этой проблеме с других сторон.

Эти простые решения, конечно, не могут сгладить любые испорченные отношения между начальником и подчиненным. В одном исследовании, которое наглядно выделяет возможности умелого начальника, показано, что он может даже защитить сотрудников от физических и психологических расстройств, связанных со стрессом: наиболее часто среди них встречаются ожирение, ослабление половых функций и депрессия.

Исследователи Кобаса и Марк К. Пьюсетти начали с выяснения того, почему некоторые люди поддаются связанному с работой стрессу, в то время как другие, работающие под похожим давлением, действуют гораздо лучше.

Кобаса и Пьюсетти обследовали 170 человек — среднего управленческого звена и выше — в иллинойском филиале компании «Америкэн Телефон энд Телеграф». Это подразделение было чрезвычайно подходящим полигоном для исследования стресса, потому что разделение компании бросило весь управленческий корпус в завихрения потока перемен в политике и структуре. Сотрудники, испытывающие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не ощущали. Самым поразительным результатом исследований оказалось, что работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Это подтверждалось даже в отношении тех, кто располагал таким социальным активом, как большая заработная плата или высокая должность.

Среди тех работников, у кого отсутствует устойчивость, большему риску подвергается тот, кто чувствует, что начальник не на его стороне, и вместо него обращается за поддержкой к семье. Кобаса предполагает, что семьи работников, которых она исследовала, оказывают им не тот вид поддержки для преодоления проблем на работе. В то время как должность требует от них дисциплины и усиленной работы, семьи могут потворствовать развитию горечи и жалости к себе. С точки зрения Кэри Банкер, психолога, который проводит свое собственное углубленное исследование 200 руководителей филиала «Эй Ти энд Ти» в Нью-Йорке: *Не то, чтобы семья не

предоставляла убежища против стресса, просто это совсем не связано со стрессом на работе». Если начальник, обладающий определенным мастерством, может стать наилучшей опорой для встревоженного подчиненного, то правда также и то, что начальник с неправильными представлениями может причинить вред разуму и телу своего подчиненного.

Пример вреда, который может причинить начальник, имеется в исследовании 357 сотрудников министерства обороны, главным образом с баз ВВС, расположенных на Среднем Западе США. Единственным связанным с местом работы элементом, соответствующим повышенному содержанию холестерина в крови, основным фактором риска для сердечных заболеваний, было наличие начальника, который вел себя слишком по-начальнически.

По словам одного из исследователей, профессора управления университета Клемсона в Южной Каролине, Уильяма Хепдрикса: «Такой босс — приверженец правил, больше озабоченный мелочами, вроде своевременного прихода на работу, чем более общей картиной производительности подчиненных. Он строго придерживается инструкций, не разрешая сотрудникам нарушать правила, даже если это будет означать их большую эффективность».

Источник: Daniel Goleman, The New York Times, in Fort Lauderdale News, February 3, 1984, pp. 1D, 4D.

2. Научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете. Если он настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.

3. «Наладьте особенно эффективные и надежные отношения с вашим боссом. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите вашего босса уважать ваши приоритеты, вашу рабочую нагрузку и давать обоснованные поручения».

4. Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Объясните, что эти требования тянут вас в противоположных направлениях. Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции; просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы несколько неуверенны относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов и хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем. Еще раз учтите, не следует становиться в положение жалующегося. Объясните, что вы сторонник выполнения требующей отдачи сил работы и хотели бы иметь возможность принять участие в других видах деятельности.

7. «Найдите каждый день время для отключения и отдыха. Закройте дверь на пять минут каждое утро, поднимите и обоприте на что-нибудь ноги, полностью расслабьтесь и выбросьте работу из головы. Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг... Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедайте там и не задерживайтесь подолгу после того, как вам следовало бы уже идти домой или заняться другой работой».

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни. В табл. 18.4. приведены различия между стрессовым и низкострессовым стилями жизни.

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, мы предлагаем следующее.

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать им необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Таблица 18.4. Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
<p>Испытывает хронический неослабевающий стресс</p> <p>Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций</p> <p>Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками)</p> <p>Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе</p> <p>Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени</p> <p>Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий</p> <p>Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)</p> <p>Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью)</p> <p>Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой</p> <p>Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно «запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)</p> <p>Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора</p> <p>Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей</p> <p>Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча</p>	<p>Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности</p> <p>Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться</p> <p>Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными</p> <p>Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение</p> <p>Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»</p> <p>Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться</p> <p>Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет</p> <p>Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых)</p> <p>Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение</p> <p>Наслаждается полной и кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»</p> <p>Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора</p> <p>Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания</p> <p>Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно распределяет время</p>

Источник: Karl Albrecht, *Stress and the Manager* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979), pp. 107-108. Copyright © 1979 by Simon & Schuster. Reprinted by permission of Simon & Schuster, Inc.

РЕЗЮМЕ

1. Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами, между индивидуумами и группами и между группами.

2. Потенциальные причины конфликта — совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятии и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

3. Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

4. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия, например более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

5. Имеется пять стилей разрешения конфликтов. Уклонение представляет уход от конфликта. Сглаживание — такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Принуждение — применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения. Компромисс, уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Решение проблем, стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для обеих сторон.

6. Перемены оказывают воздействие на все организации и все уровни управления, но те организации, которые действуют в неустойчивой внешней среде, подвержены этому влиянию больше, чем другие. Перемены могут происходить в любом из внутренних факторов, как и затрагивать любой из них. Поскольку все переменные факторы взаимосвязаны, руководство должно при рассмотрении перемен в каком-либо одном из них учитывать все воздействия на другие факторы.

7. Шаги, которые следует предпринять, чтобы сделать эффективными организационные перемены, — давление и стимулирование, вмешательство и переориентация, диагноз и признание, изобретательность и обязательное участие, экспериментирование и научный поиск, а также поддержка и принятие чужого мнения.

8. Часто рекомендуется участие всех работников в процессе перемен, но в некоторых ситуациях, связанных с переменами, оно может оказаться нежелательным. Временами односторонние действия могут оказаться предпочтительными по сравнению с методами разделения власти и делегирования полномочий.

9. Сопротивление переменам должно быть в конце концов преодолено. Основными причинами сопротивления переменам являются чувства, что они приведут к личным потерям, неопределенным результатам, и уверенность в том, что предполагаемые перемены неправильны и нежелательны.

10. Организационное развитие представляет собой долгосрочную работу по совершенствованию способности организации обновить себя, по решению проблем и реагированию на перемены. При этом особо выделяется более эффективное управление культурой организации, особенно в формальных рабочих группах, применение методики науки о поведении и привлечение агента изменений. Меры ОР представляют деятельность, направленную на улучшение функционирования организации. Они включают диагностические меры, обратную связь, образование и повышение квалификации, структурные перемены, консультации по организационным процессам, формирование групп и межгрупповую деятельность. 11 Чрезмерный стресс может быть вызван слишком большим или слишком маленьким объемом работы, конфликтом ролей, неопределенностью ролей, скукой, физическими факторами и различными событиями личного характера.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко обсудите четыре типа конфликтов, рассмотренные в данной главе.
2. Каковы некоторые причины конфликта, упомянутые в тексте?
3. Обсудите функциональные последствия конфликта.
4. Каковы некоторые дисфункциональные последствия конфликта?
5. Опишите четыре структурных метода разрешения конфликта.
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта.
7. Сравните некоторые методы и концепции управления переменами, упомянутые в этой главе.
8. Кратко опишите три типа распределения власти, которые можно использовать при управлении переменами.
9. Кратко опишите семь способов устранения сопротивления переменам.
10. Каковы основные предпосылки и ценности развития организации?
11. В какой внешней среде перемены могут оказать более сильное воздействие на фирму? Почему?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему весьма часто рекомендуется участие работников в управлении переменами?
2. Опишите организационные перемены и обсудите их взаимодействие с развитием организации.
3. Как можно было бы эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии. Обязательно обсудите различие между тремя типами организаций.
4. Сравните различные методы участия в ОР и приведите примеры, когда каждый метод оказался бы эффективным в организациях, которые вам известны.
5. Почему поддержка высшего руководства является обязательной предпосылкой эффективной программы ОР?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Перемены в «Бэнк оф Америка»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?
3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Источник: Robert N. Beck, «Visions, Values, and Strategies: Changing Attitudes and Culture», *Academy of Management Executive*, February 1987, pp. 33-39.

ЛИТЕРАТУРА

1. Stuart M. Schmidt and T. A. Kochan, «Conflict: Toward Conceptual Clarity», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 (1972), pp. 359-370, C. F. Fink, «Some Conceptual Difficulties in the Theory of Conflict Resolution», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 12(1968), pp. 413-458.
2. David L. Austin, «Conflict: A More Professional Approach», *Personnel Administrator*, vol. 21 (July 1976); Mary Parker Follett, *Dynamic Administration* (New York: Harper & Row, 1940). It should be noted that the writings of Mary Parker Follett showed exceptional concern for conflict at an early point.
3. William R. Scott, «Organization Theory: A Reappraisal», *Academy of Management Journal*, vol. 4 (1961), pp. 7-26.
4. R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Ros, *Organizational Stress: Studies in Conflict and Ambiguity* (New York: Wiley, 1964).
5. Melville Dalton, «Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers», *American Sociological Review*, vol. 15 (1950), pp. 342-351; Gordon L. Lipitt, «Managing Conflict in Today's Organizations», *Training and Development Journal*, vol. 36 (1982), pp. 67-74.
6. Schmidt and Kochan, op. cit.; Richard D. Walton and J. M. Dutton, «The Management of Inter-departmental Conflict: A Model and Review», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14 (1969), pp. 73-84.
7. R. G. Gorwin, «Patterns of Organizational Conflict», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14 (1969), pp. 507-521; Paul Lawrence and J. J. Lorsch, *Managing Differentiation and Integration* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967).
8. D. C. Dearborn and H. A. Simon, «Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives», *Sociometry*, vol. 21 (1958), pp. 140-144.
9. Walton and Dutton, op. cit., p. 342.
10. Richard Walton and R. D. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (New York: McGraw-Hill, 1965).
11. Robert R. Blake, Jane S. Mouton, and H. A. Shepard, *Managing Inter-Group Conflict in Industry* (Houston: Gulf, 1964).
12. T. T. Herbert and R. W. Estes, «Improving Executive Decisions by Formalizing Dissent; The Corporate Devil's Advocate», *Academy of Management Review*, October 1977, pp. 662-667.
13. W. N. Evan, «Conflict and Performance in R&D Organizations», *Industrial Management Review*, vol. 7 (1965) pp. 37-45.
14. Blake, Mouton, and Shepard, op. cit.; M. Scheriff, O. J. Harvey, B. J. White, W. R. Hood, and C W. Scheriff, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Tulsa: The University of Oklahoma Book Exchange, 1961); Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor, and Harry R. Knudson, *Understanding Organizational Behavior* (Columbus, Ohio: Bell & Howell, 1986), p. 290, L. David Brown, *Managing Conflict at Organizational Interfaces* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1983), pp. 7-8.
15. Gary Johns, *Organizational Behavior* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1983), p. 418.
16. Lawrence and Lorsch, op. cit.
17. A. I. M. Sykes and J. Bates, «A study in Production-Sales Liaison», *Management International*, vol. 5-6 (1964), pp. 57-67.
18. Scheriff et al., op. cit.
19. Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Warner Books, 1981), pp. 315-316.
20. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969), pp. 66-68.
21. Lawrence and Lorsch, op. cit.

Остальная литература была утеряна, если кто-нибудь может помочь, пишите:

E-mail: darpg@mail.ru

Home page: <http://www.chat.ru/~darpg>