

ГЛАВА 15

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении почти всей книги мы использовали термин «организация», хотя фактически мы все время подразумевали при этом формальную организацию. Мы также делали упор на управление в больших сложных организациях. Это могло создать ложное впечатление, что организации — это произвольно созданные, логически обоснованные структуры, находящиеся под полным контролем опытного управляющего, или что понятие управления применимо лишь к большим коллективам. Но организация — это социальная категория и одновременно — средство достижения целей. Это — место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. Толковый руководитель должен знать их и взаимодействовать с ними. Еще одним необходимым условием эффективности управления в наше время является умение работать в малых группах, таких как различные комитеты или комиссии, созданные самими руководителями, а также умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными. Все эти вопросы будут рассмотрены в данной главе.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с указанными выше терминами и понятиями.

ГРУППЫ И ИХ ЗНАЧИМОСТЬ

Человек нуждается в общении с себе подобными и по-видимому получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы — члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев, родственников жены или мужа и т.д. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей — кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение. Примером таких групп могут быть объединения школьников-подростков.

Хотя данная глава — первая из тех, которые имеют в заголовке слово «группа», мы уже посвятили достаточно много времени разговору о группе. По определению Марвина Шоу, «группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

Формальные и неформальные группы

Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации, такой как Военно-морской флот Соединенных Штатов или компания «Эксон», может существовать десяток уровней управления. Производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения, например, механообработки, окраски, сборки. Эти производства в свою очередь можно делить и дальше. Например, производственный персонал, занимающийся механообработкой можно разделить на 3 различных коллектива по 10 — 16 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп.

Эти группы, созданные ПО ВОЛЕ РУКОВОДСТВА для организации производственного процесса, называются ФОРМАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ. Как бы малы они ни были, это — формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Командная (соподчиненная) ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты — вот типичная командная группа. Такую же группу образуют директор магазина розничной торговли и заведующие различными его отделами, либо заведующий каким-либо отделом и его или ее продавцы. Однако, несмотря на то что они входят в его или ее цепь команд, продавцы не являются членами командной группы президента компании, потому что они не подчинены ему напрямую. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы — это РАБОЧАЯ (ЦЕЛЕВАЯ) ГРУППА. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие (целевые) группы имеются в составе «Хьюлетт—Паккард», «Шэкли Корпорейшн», «Моторола», «Тексас Инструменте» и «Дженерал Моторс». Более двух третей от общего числа сотрудников компании «Тексас Инструменте» (89 с лишним тыс. человек) являются членами целевых групп. За повышение общей эффективности компании они могут получать 15-ти процентную надбавку к своему бюджету. В этой компании руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня. Третий тип формальной группы — *комитет* — будет рассмотрен ниже.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать — как единый слаженный коллектив. Однако, как мы увидим далее, имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. К сожалению, руководители этих групп не всегда считают своим долгом повышать свой личный вклад в достижение общих целей. Однажды в зимнее время при обсуждении вопроса о том, как плохое руководство рабочими группами и совместными заданиями привело к катастрофам, (или на грань катастрофы) было высказано следующее замечание:

«Слаженная, эффективная и целеустремленная деятельность всегда имеет большое значение для тех, кто находится в пилотской кабине авиалайнера. Экипаж должен работать слаженно. Другими словами, он должен функционировать даже лучше, чем каждый его член в отдельности. Особенно трудно достигнуть тесного сотрудничества на крупных авиалиниях, где большой контингент пилотов и вторых пилотов претендует на полеты по принципу старшинства. Поэтому они часто оказываются в полете с коллегами, которых никогда до этого не видели. Такая же ситуация может сложиться, когда футбольная команда, сформированная из классных игроков, которые никогда вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то, что все игроки владеют техникой игры в футбол, они все же будут испытывать затруднения от того, что не знают возможностей друг друга».

Теперь уже нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям. Этот феномен присущ не только людям, связанным соподчиненностью.

Начало исследованию неформальных групп было положено знаменитой серией экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо. Пусть и не безупречные, эти эксперименты оказали воздействие на понимание руководителями факторов поведения, эквивалентное воздействию Форда на организацию производственных процессов. Мы уже ссылались на них, но хотим еще раз представить их, прежде чем более подробно рассматривать природу неформальных организаций.

Хоторнские эксперименты

В ноябре 1924 г. группа исследователей начала проводить эксперимент на заводе Хоторна, принадлежащем компании «Вестерн Электрик» в городе Чичеро, штат Иллинойс. Первоначальным замыслом его было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. Этот эксперимент явился логическим развитием теории «научного управления», доминировавшей в тот период. Как это часто случается с великими открытиями, результаты получились не те, что ожидалось. Случайно ученые нащупали нечто более важное, что впоследствии привело к возникновению теории «человеческих отношений» в науке управления.

ЧЕТЫРЕ ЭТАПА ЭКСПЕРИМЕНТА. Первоначальной задачей того, что позднее превратилось в четыре этапа эксперимента, было определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Рабочие были поделены на группы: контрольную и экспериментальную. К большому удивлению исследователей, когда они увеличили освещение для экспериментальной группы, производительность труда *обеих* групп возросла. То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено.

Исследователи сделали вывод, что само освещение оказывало на производительность труда лишь незначительное влияние. Они поняли, что эксперимент не удался из-за *факторов, находящихся вне их контроля*. Выяснилось, что их гипотеза была правильной, но совершенно по другим причинам.

На втором этапе к группе присоединился Элтон Мэйо, к тому времени уже выдающийся ученый Гарвардского университета. Проводился лабораторный эксперимент со сборщиками реле. На этот раз малая группа, состоящая из шести добровольцев, была изолирована от остального персонала и получала за свой труд льготную оплату. Работницам была также предоставлена большая свобода общения, чем обычно было принято на заводе. В результате этого между ними возникли более тесные взаимоотношения. Сначала результаты подтверждали исходную гипотезу. Когда, например, были введены дополнительные перерывы в работе, производительность труда выросла. Ученые объяснили это меньшей степенью утомления. Поэтому группа продолжала вносить аналогичные изменения в условия работы, сокращая рабочий день и рабочую неделю, а производительность труда продолжала расти. Когда же ученые вернули первоначальные условия работы, производительность труда и тут продолжала оставаться на прежнем высоком уровне.

Согласно теории управления того периода, такого не должно было происходить. Но так было. Поэтому был проведен опрос участниц для выяснения причин этого явления. В дальнейшем ученые выяснили, что некий *человеческий элемент* имеет большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. «Короче, рост производительности труда девушек, занятых на сборке продукции, нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли их работа экспериментальный характер или нет. Однако, его можно было объяснить тем, что называлось формированием организованной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы».

Третий этап эксперимента первоначально задумывался как простой план совершенствования непосредственного руководства людьми и тем самым — улучшения отношения сотрудников к своей работе. Однако, впоследствии план перерос в огромную программу, которая состояла из бесед с более, чем 20 тыс. сотрудников. Был собран гигантский объем информации об отношении сотрудников к выполняемой ими работе. В результате исследователи выявили, что производительность труда и статус каждого сотрудника в организации зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива. Чтобы изучить влияние коллег на производительность труда сотрудника, ученые решили провести четвертый эксперимент.

Он получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Предполагалось, что четвертый этап определит степень воздействия программы материального стимулирования, построенной на групповой производительности труда. Исходя из предпосылок научного управления, ученые разумно исходили из гипотезы, что те работники, которые работают быстрее других и мотивированы желанием больше заработать, будут подстегивать более медлительных, чтобы те увеличивали выработку. Но и на этот раз их ждал сюрприз.

На самом деле более сноровистые работники имели тенденцию замедлять свой темп работы, чтобы не выходить за рамки, установленные группой. Им не хотелось, чтобы их считали нарушителями принятого ритма или чтобы в них видели угрозу благополучию других членов группы. Один из рабочих объяснил это так: «Знаете, у нас ведь было вполне определенное задание. Предположите, к примеру, что человек занят изготовлением 6 тыс. соединений в день... Это два полных комплекта. А теперь предположите, что вместо того, чтобы шататься без дела, когда он закончит свою порцию, он сделает еще несколько рядов на другом комплекте... Очень скоро он закончил бы еще один комплект. Ну, а что в таком случае может произойти? Ведь могут и уволить кого-то». Однако, те, кто работал медленнее других, фактически все же попытались повысить свою производительность. Они не хотели, чтобы остальные члены группы считали их пройдохами.

ВЫВОДЫ ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА. Хоторнский эксперимент дал такой объем данных, что это позволило сделать много важных научных открытий. Однако, ввиду их многочисленности, мы не сможем здесь

подробно рассказать о них. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями и то, что теперь называют Хоторнским эффектом.

ХОТОРНСКИЙ ЭФФЕКТ — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному, результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, чем обычно, благодаря одному только сознанию, что они причастны к эксперименту.

И сегодня ученые, занимающиеся изучением поведенческих факторов, хорошо знают о Хоторнском эффекте и составляют свои программы таким образом, чтобы избежать его. Однако, все еще часты случаи, когда после окончания эксперимента ученые обнаруживают присутствие Хоторнского эффекта. Например, многие компании попадают на том, что они необъективно проводят проверку рыночной реализации новой продукции перед запуском ее в производство. Необъективность состоит в том, что они прилагают больше усилий во время рыночных испытаний, чем в обычных условиях производства. В результате новый продукт, когда он попадает в серийное производство, может и не достигать уровня рыночной привлекательности, выявленной во время испытаний, потому что сбытовики больше не уделяют ему особого внимания. Аналогичным образом новая программа профессиональной подготовки, направленная на совершенствование должностных и личных взаимоотношений между руководителями и подчиненными, часто бывает успешной лишь в самом начале. Однако, по прошествии какого-то времени руководители могут возвращаться к своим прежним привычкам, потому что они больше не получают поддержки и не пользуются тем повышенным вниманием, которое они имели во время осуществления программы.

Совершенно очевидно, что Хоторнский эффект влиял на производительность труда, но был лишь одним из факторов. По мнению ученых, еще одним важным фактором повышения производительности является *форма контроля*. Во время проведения эксперимента очень часто мастера контролировали рабочих меньше, чем обычно. По сравнению с формами контроля, практикуемыми обычно мастерами, это часто давало лучшие результаты, потому что под наблюдением мастера участники эксперимента более осознанно выполняли свои обязанности.

Обсуждая эту тему, Блум и Нейлор заявляют: «Дальнейшие опросы позволили выявить тот факт, что отсутствие жесткого и чрезмерного контроля было самым важным фактором, определяющим отношение девушек к своей работе. Другими словами, перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя и более высокая оплата труда имели для девушек не такое большое значение, как отсутствие непосредственного контроля».

Осознание того, что качество и тип контроля могут оказывать сильное влияние на производительность труда, пробудило интерес управляющих к стилю руководства. В гл.19 мы обсудим, к каким выводам пришли современные теоретики о взаимосвязи стиля руководства и производительности труда. Более того, мы увидим, что некоторые современные выводы не согласуются с заключением ученых, проводивших эксперимент в Хоторне. Тем не менее, никто не может отрицать, что наши сегодняшние знания и огромное влияние руководителя низового звена на то, какое мнение люди составляют о себе самих, своей работе, своей организации, частично является прямым результатом Хоторнского эксперимента.

Первоначальная ориентация Хоторнского эксперимента исходила из тогдашних теорий научного управления. Точно так же, как Тэйлор и Гилбрет, ученые захотели выяснить степень воздействия физических факторов на производительность труда. Впоследствии выяснилось, что великое открытие Мэйо, связанное с Хоторнским экспериментом, заключалось в том, что *социальные и психологические факторы* оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. Проще говоря, Мэйо обнаружил, что в результате экспериментирования выявились новые виды социального взаимодействия. Именно не планируемая и неконтролируемая руководством *перестройка социальных отношений* явилась главной причиной изменения производительности труда.

ВЛИЯНИЕ ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА НА ТЕОРИЮ УПРАВЛЕНИЯ. Еще задолго до начала теоретических изысканий Маслоу на тему о человеческих потребностях Хоторнский эксперимент представил доказательства того, что необходимо учитывать социальные взаимоотношения между сотрудниками. В Хоторнском исследовании для совершенствования организационной эффективности впервые за все время были систематически применены науки о человеческом поведении. Оно продемонстрировало тот факт, что кроме экономических потребностей, о которых твердили авторы более ранних трудов, у рабочих есть и социальные потребности. Организацию стали рассматривать как нечто большее, чем логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы. Ссылаясь на Хоторнское исследование, теоретики управления Скотт и Митчелл писали: «Эти ученые привели убедительные аргументы в пользу того, что согласно классической теории, даже в прекрасно спроектированных организациях могут появляться малые группы и отдельные личности, поведение которых не вписывается в разумные с точки зрения экономиста рамки».

Конечно, можно критиковать методологию Хоторнского исследования, но все же, в основном благодаря исследованиям поведенческих наук, уходящих своими корнями в эксперименты Мэйо, мы теперь имеем гораздо более ясное представление о природе и динамике формальных и неформальных групп в трудовом коллективе. В последующей части главы суммируются имеющиеся знания, показано, как их следует применять для повышения эффективности организации. Начнем с описания развития неформальных организаций.

РАЗВИТИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Как возникают неформальные организации

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — то спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. Мы дадим ее описание позже. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация — это, по существу, сеть неформальных организаций. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Как мы уже говорили, члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является *спонтанное возникновение* неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписанные правила, называемые *нормами*, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация *создана по заранее продуманному плану*. Неформальная же организация скорее является *спонтанной* реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рис.15.1. вы видите разницу в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия. Описывая процесс развития неформальных организаций, Леонард Сэйлис и Джордж Штраус говорят:

«Сотрудники образуют дружественные группы на основе своих контактов и общих интересов, и эти группы возникают из самой жизни данной организации. Однако, как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они возникли. Это — динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы, азартные игры с номерами на денежных чеках и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий — комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией».

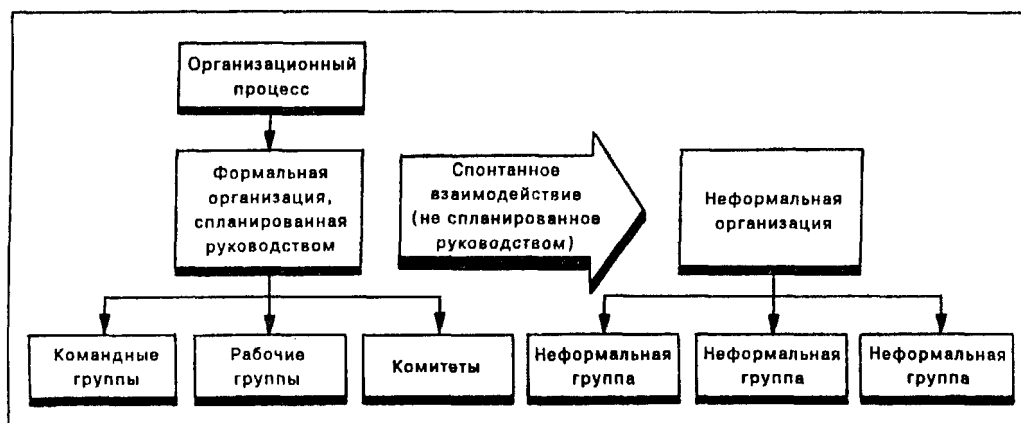


Рис. 15.1. Механизм образования формальных и неформальных организаций.

Почему люди вступают в группы и неформальные организации

Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их. Как показал Хотторнский эксперимент, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, — одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Еще до Хотторнского эксперимента Элтон Мэйо обнаружил, что люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными.

Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

ПОМОЩЬ. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов и протокола, как, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника и болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. Понятно, что работник еще подумает, стоит ли обращаться за помощью к начальству по всем этим вопросам.

В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать в уже сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — необходимое руководство к действию. Таким образом, потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации, и происходит это двумя путями.

ЗАЩИТА. Люди всегда знали, что сила — в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред

правил. Они, например, пробивают друг за друга хронометражные карты, чтобы скрыть допущенные ошибки. Или могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Не удивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые в противном случае могут оказаться у производственных и финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработки путей противодействия «врагам». Студенты, изучающие управление, иногда с трудом верят, что такое положение возникает во многих организациях. Но оно действительно возникает и явно мешает организациям достигать поставленных ими целей. Проблема неформальных организаций также свидетельствует о потребности в интеграции целей подразделений и направлении усилий на благо организации в целом. Пример 15.1. описывает, как женщины-управляющие могут использовать неформальную организацию в своих интересах.

ОБЩЕНИЕ. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации — слухам. Эта тема, которую мы рассматривали в гл. 6, также подразумевает социальные сплетни и другую информацию, которая либо совсем не поступает из официальных источников, либо идет по формальным каналам слишком медленно. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

ТЕСНОЕ ОБЩЕНИЕ И СИМПАТИЯ. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Например, клерки или инженеры отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу. Так, они могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе, или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. Воздействие одного только фактора соседства по рабочему пространству было проиллюстрировано на примере экипажей военных бомбардировщиков. Был сделан вывод, что люди скорее склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров. На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.

ПРИМЕР 15.1.

Как женщины-управляющие могут использовать неформальную организацию в своих интересах

Женщинам, работающим в компаниях, следует сформировать систему неформальных взаимоотношений с целью поддерживать, информировать и консультировать друг друга. Зачем это нужно? Неформальные структуры внутри организаций обычно оказывают наилучшую помощь в том, как стать полезным и продуктивным сотрудником и как выявлять возможности повышения в должности. Однако, в неформальных структурах подавляющее большинство — мужчины, т.к. они раньше женщин начали объединяться в подобные группы.

Что могли бы сделать женщины. Поставлять информацию об имеющихся вакансиях в различных подразделениях компании; находить среди управляющих таких мужчин, которые поддерживают и поощряют женщин и заручаться их помощью. *Трудности, которые необходимо преодолеть, чтобы создать группу.* Ограничения уменьшают конкуренцию среди женщин. Все женщины, обладающие хорошими профессиональными знаниями, могли бы продвигаться по службе. Помощь других женщин может оказаться решающим фактором.

Некоторые работающие женщины пытаются добыть себе надежную должность, выбирая работу, где они ни от кого не зависят. Но хорошая управленческая должность требует как раз обратного. Руководитель должен быть способен делегировать свои функции, зависеть от других людей, которые выполняют порученную им работу, и распределять эту работу таким образом, чтобы человек точно знал, что он должен делать. Руководитель должен уметь оказывать помощь и поддержку подчиненным. Он также должен уметь координировать усилия и вести за собой других людей, и, проявляя доверие к ним, будучи с ними откровенным, вселять в них уверенность и доверие к себе. Неформальные женские группы являются средством помощи женщинам друг другу в овладении профессией управляющего.

Источник: Перепечатано из Boardroom Reports, July 15, 1977, p.10, Boardroom Reports, Inc., Management's Source of Useful Information.

Характеристики неформальных организаций

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Изучение этих характеристик представляет собой отдельное исследование, которое проводить здесь подробно мы не в состоянии. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ. Как выявили ученые при проведении Хоторнского эксперимента, неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это — сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто).

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений. Обсуждая групповые нормы, Уильям Скотт говорит «Эти нормы могут не вполне соответствовать системе ценностей формальной организации, так что человек может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются взаимоисключающие требования».

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМ. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой труппы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению вычислительной техники из опасения, что эта техника отнимет у них работу как раз в тот момент, когда руководство собирается расширить сферу их компетенции.

Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений. Этот вопрос будет рассмотрен в последних главах.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия.

Таким образом, обширный материал последних глав, трактующий вопросы власти и лидерства, в равной мере относится и к неформальным лидерам. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он или она занимают там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации,

включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других — наоборот.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой — для социального взаимодействия.

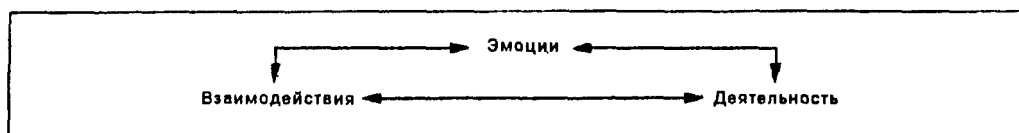


Рис. 15.2. Модель Хоманса.

УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Модель Хоманса

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформальных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. В МОДЕЛИ ХОМАНСА (см. рис.15.2.) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств — положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. В рубрике «Пример 15.2.» показано применение модели в американской армии.

Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирования заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Трудности и выгоды, связанные с неформальными организациями

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, — это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация — это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций, как мы уже убедились, явление естественное и весьма распространенное, — они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако, такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные

потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

ПРИМЕР 15.2.

Моральный дух — это когда все вместе

Старшие офицеры заявили вчера, что для поднятия духа, укрепления преданности и совершенствования боеспособности в Армии солдат следует направлять на театр военных действий по подразделениям, а не индивидуально. Это структурное изменение позволит солдатам оставаться в одном и том же подразделении, начиная с момента обучения до отправки за океан. В основе такой концепции лежит теоретический принцип, что войска, где люди находятся вместе длительное время, будут лучше сражаться, так как в них солдаты больше привязаны друг к другу.

Начальник штаба армии генерал Джон Ункэм дал свое согласие на это изменение 2 октября. Информационная служба высказала предположение, что к 2000-му году это коснется 600 рот в бронетанковых, механизированных, пехотных, артиллерийских, противовоздушных и инженерных войсках. Другими словами, это коснется 90 тыс. солдат, если считать, что в среднем рота насчитывает 150 человек. Эту систему планируется распространить на все Вооруженные силы.

Источник: United Press International, San Francisco Chronicle, Novembers, 1986, p. 2.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, — надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Скотт и Дэвис предлагают решить этот вопрос следующим образом:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль, Дэвис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУПП

Кроме задачи управления неформальными организациями с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия, руководство, очевидно, должно также повышать эффективность командных групп и комитетов. Поскольку эти группы представляют собой намеренно созданный компонент формальной организации, большая часть того, что мы излагаем по вопросам управления организацией, относится также и к ним. Как и всей организации в целом, чтобы добиться эффективности

функционирования, группам требуется планирование, организация, мотивация и контроль деятельности.

Ввиду этого в данном разделе мы сосредоточим свое внимание только на одном аспекте функционирования малой группы, по мнению многих руководителей, самом трудном, а именно — на повышении эффективности проведения собраний, где решаются проблемы и принимаются решения. В зависимости от характеристики группы и способа руководства ею собрание может являться бесплодным упражнением или чрезвычайно эффективным инструментом, где соединяются талант, опыт и способность генерировать новые идеи. Перед тем, как мы представим некоторые конкретные рекомендации относительно того, как сделать собрание эффективным, позвольте сначала рассмотреть общие факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: *размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли* ее членов.

РАЗМЕР. Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделять Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы — 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек.

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более, чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей и к образованию клик.

СОСТАВ. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. По словам Майнера, когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды».

ГРУППОВЫЕ НОРМЫ. Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

С позиций организации можно сказать, что нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект; они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя — положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

Один из исследователей провел классификацию групповых норм: 1) гордость за организацию; 2) достижение целей; 3) прибыльность; 4) коллективный труд; 5) планирование; 6) контроль; 7) профессиональная подготовка кадров; 8) нововведения; 9) отношения с заказчиком; 10) защита честности. Руководителям следует

выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако, на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

СПЛОЧЕННОСТЬ. Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации. Это было продемонстрировано в эксперименте на участке банковской сигнализации на заводе Хоторна.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

ГРУППОВОЕ ЕДИНОМЫСЛИЕ — это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

КОНФЛИКТНОСТЬ. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Причины конфликта в малых группах и методы их разрешения во всех подразделениях организации одни и те же. Поэтому мы будем рассматривать их позже в последующих главах книги.

СТАТУС ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако, это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. То же самое относится и к руководителю отдела, статус которого может быть ниже вице-президента. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

РОЛИ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основных направленности ролей для создания нормально работающей группы. *Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. *Поддерживающие роли*

подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы. Эти виды поведения обобщены в табл. 15.1.

Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, в то время как японские управляющие — целевые и поддерживающие роли. Обсуждая этот вопрос, профессор Ричард Паскаль и профессор Энтони Атос заявляют:

«Японцы чрезвычайно чутко реагируют на взаимодействия и взаимоотношения в группе. Их отношение к группам очень похоже на отношение к браку в западных странах. И, что особенно интересно, японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, какие мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности. На Западе лидеры рабочих групп склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей».

Рекомендации по проведению эффективных собраний

Большая доля рабочего времени руководителей уходит на посещение собраний. Эффективность собраний определяется теми же факторами, что и эффективность работы группы. Леланд Брэдфорд предлагает следующие рекомендации для повышения эффективности собраний.

1. Составьте конкретную повестку дня собрания и бегло просмотрите ее перед началом собрания.
2. Обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы. Такой обмен вполне возможен, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими различными ролями.
3. Полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие. Компетентность, опыт, информация и идеи всех членов группы должны быть привлечены для решения общей задачи.
4. Создайте атмосферу доверия, с тем, чтобы члены группы не стеснялись открыто и тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они не разделяют.
5. Рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им. Мы рассматриваем различные подходы к управлению конфликтом в гл. 18.
6. Заканчивая собрание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируется осуществить в свете принятых решений.

БОРЬБА С ЕДИНОМЫСЛИЕМ. Собрание группы, где хотят извлечь пользу из различия точек зрения, может быть успешным только при условии, что на нем не проявится единомыслие. Чтобы уменьшить вероятность проявления единомыслия, председательствующий должен:

1. Внушить членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса.
2. Назначьте одного члена группы на роль «адвоката дьявола» — человека, защищающего явно неправоное дело.
3. Сумейте выслушать различные точки зрения и критику так же спокойно, как и конструктивные комментарии.
4. Отделите усилия по генерированию идей от их оценки: сначала соберите все предложения, а потом уж обсудите плюсы и минусы каждого из них.
5. Если на собрании присутствуют подчиненные, выслушайте сначала их идеи.

Управление с помощью комитетов

КОМИТЕТ — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается *групповое* принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.

Говорят, что, по крайней мере, три из каждых четырех шуток о плохом управлении содержат слово «комитет». И все же мода на комитеты определенно не прошла и даже продолжает распространяться. Это частично объясняется тем, что комитет совместим с любой крупной организационной системой, а также тем, что деловые решения все больше приобретают технический характер. Но основной причиной того, что комитеты не вышли из моды, является тот факт, что правильное использование комитета — весьма эффективное средство достижения определенных целей (см. пример 153., где показано, как фирма «Д. К. Пенни» успешно использовала комитеты в начале 80-х годов). Имеются два основных типа комитетов: *специальный* и *постоянный*.

Таблица 15.1. Типы поведения в группах

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

Источник: «Role Functions in a Group», *The 1976 Handbook for Group Facilitators* (La Jolla, Calif., University Associates, 1976), pp. 136-137.

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ (ad hoc committee) — это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели (ad hoc — латинские слова, означающие «для этого»). Руководитель отделения банка может образовать специальный комитет для выявления проблем в обслуживании клиентов, а также альтернативных способов их корректировки. Конгресс часто создает специальные комитеты для изучения особых проблем или для решения деликатных вопросов.

ПОСТОЯННЫЙ КОМИТЕТ (Standing committee) — это перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Чаще всего постоянные комитеты используются для предоставления организации консультаций по вопросам непреходящей важности. Известный и часто приводимый пример постоянного комитета — это совет директоров (правление фирмы — *Прим. Научн. ред.*). Совет директоров большой компании может быть поделен на постоянные комитеты, такие как ревизионная комиссия, финансовая комиссия и исполнительный комитет. Президенту большой компании часто бывают подчинены такие комитеты как комиссия по выработке политики, группа планирования, комиссия по рассмотрению жалоб сотрудников, комиссия по пересмотру зарплаты.

На более низких уровнях организации комитеты могут быть образованы для таких целей как снижение себестоимости, совершенствование технологии и организации производства, решение социальных вопросов или для улучшения отношений между подразделениями.

Полномочия и комитеты

В дополнение ко всему вышеперечисленному во многих организациях имеются неформальные комитеты. Существуют группы, организованные за пределами формальной организации для решения возникших проблем. Например, четыре техника могут собраться вместе для обсуждения проблем, возникающих в лаборатории в процессе испытания прибора или оборудования. Как и все неформальные рабочие группы, они могут способствовать или мешать работе формальной организации. В любом случае они действуют только потому, что сами обрели какую-то власть, а не потому, что они имеют полномочия.

Руководство делегирует полномочия комитету таким же образом, как и отдельно лицу. Как и отдельные

лица, комитеты должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. Однако, поскольку комитет — это группа, персональная отчетность здесь ослаблена. В 1986 году «Бэнк оф Америка» отменил полномочия, делегированные комитетам по выдаче займов, с целью усилить отчетность отдельных служащих, занимающихся займами. До этого, когда этим занимались комитеты, «Бэнк оф Америка» испытывал серьезные трудности в выдаче займов.

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Кабинет Министров и Совет Национальной Безопасности, например, являются постоянными комитетами Федерального правительства со штабными полномочиями, делегированными Президентом Соединенных Штатов, и подчиняющимися Президенту.

Совет директоров корпорации является постоянным комитетом с линейными полномочиями в организации. Совет не только консультирует президента фирмы, но может также предпринять действия для осуществления своих решений через линейную организацию. Когда комитеты имеют линейные полномочия, как и Совет, это называется «множественным руководителем». Крупные компании иногда прибегают к институту «множественных руководителей» в дополнение к Совету директоров, чтобы сформулировать и осуществить крупные стратегические и финансовые мероприятия.

ПРИМЕР 15.3.

Эффективность коллективной работы, в фирме «Пенни»

В то время, когда большинство фирм, занимающихся розничной торговлей, вынуждены принимать удары судьбы, фирмы «Д. К. Пенни» процветает. В 1981 г. ее доходы выросли на 44% и составили 387 млн. долл. благодаря росту продаж всего лишь на 4,5%. Продажи достигли уровня 11,9 млрд. долл., что явилось разительным контрастом с положением дел в фирмах «Кей-Март Корпорейши» и «Монтгомери Уорд энд Компани», чьи доходы упали. Многие независимые эксперты приписывают торговый успех фирмы «Пенни» ее новому координированному подходу к продаже модной одежды, а также увеличению продаж по каталогам. Другие относят ее успех на счет резкого сокращения накладных расходов, общей тенденции к поддержанию невысокого уровня товарных запасов, а также строгого финансового контроля. Но если спросить руководителей самой фирмы «Пенни», они, вероятно, отнесли бы свой успех на счет нового стиля управления, основой которого служит групповое принятие и выполнение решений. В течение многих лет в кадровой политике фирмы «Пенни» использовался японский опыт. Компания строго соблюдала принцип гарантированной занятости и дружественных взаимоотношений с клиентами и сотрудниками. Теперь, когда эта практика прочно утвердилась в компании, фирма «Пенни», кажется, успешно внедряет другую фундаментальную концепцию японского бизнеса — управление на основе консенсуса. Чтобы воспитать руководителей, которым по душе новые агрессивные прорывы фирмы «Пенни» и ее выход в новые области, такие как, например, страхование, председатель ее Совета директоров и генеральный директор Дональд В. Зейберт предоставляет своим управляющим равные права почти при каждом принятии решений. Его целью является «создание возможностей развития, помогая людям понимать, что происходит на разных уровнях организации». *Главная задача.* Сегодня главная задача фирмы «Пенни» — воспитать руководителей. Зейберт планирует уйти на пенсию через два года, а два других руководителя — Вальтер Д. Неппл, вице-председатель, и Кеннет С. Аксельсон, глава финансовой службы, уходят в этом году. Есть прогноз, что «в ближайшие два года фирма «Пенни» не предпримет никаких стратегических действий, так как вся команда ждет их ухода на пенсию». Однако, ввиду использования принципа управления по консенсусу, трудно сказать, кто конкретно составляет «всю команду». Комитет по управлению, состоящий из 14 руководителей высшего уровня, обсуждал и принимал решения касательно таких несоизмеримых областей, как стратегическое планирование, связь с клиентами, кадры и торговля. Во главе ключевых участков бизнеса фирмы «Пенни» стоят постоянные подкомитеты. Что касается конкретных вопросов, таких как прошлогоднее решение отказаться от эксплуатации своих многострадальных магазинов, продающих товары по сниженным ценам, то для их проработки создаются специальные целевые группы.

Имеется даже вновь созданный офис председателя совета директоров, состоящий из Зейберта, Неппла, Аксельсона и Уильяма Р. Хауэлла, исполнительного вице-президента по вопросам торговли. По всей вероятности, к середине 1983 г. только Хауэлл, которому 46 лет, останется в «Пенни». Все 14 членов комитета по управлению регулярно посещают заседания Совета директоров, хотя только 4 из вышеуказанных 14 являются его членами. По словам Зейберта, это приводит к тому, что более молодые руководители знакомятся со всеми видами деятельности фирмы, а также получают возможность участвовать в принятии решений, которые они же будут выполнять после ухода «старой гвардии». «Если у вас вообще есть совесть, — говорит Зейберг, — то вы должны вовлекать в принятие решений людей, которым придется жить с результатами ваших решений». Строго говоря, всегда есть риск, когда решения принимаются комитетами. Этот процесс занимает больше времени, а время руководителей стоит очень дорого. К тому же достигнутые компромиссы часто бывают далеки от совершенства. Но не менее часто именно коллективное обсуждение проблем помогает

решить наиболее трудные из них. Например, подкомитет по экономическим вопросам занимался щекотливым вопросом распределения общефирменных затрат по отделениям. Бухгалтерия хотела, чтобы такие филиалы как «Трифт Драг Компани» и служба страхования компенсировали из доходов свою долю затрат на персонал корпорации, юридическую службу и ревизоров. А филиалы настаивали на том, что они содержат свой собственный персонал и юристов и поэтому должны отчислять на общефирменные расходы значительно меньше. Роберт Б. Джилл, 50-ти лет, директор по кадрам и планированию говорит, что подкомитет подходит к решению этого вопроса следующим образом: просит центральные службы корпорации примерно подсчитать затраты времени на обслуживание филиалов. Окончательный план распределения затрат, основанный на этих расчетах, даст меньшие цифры, чем было в первый раз, но большие, чем они сами хотели платить. Тем не менее, осуществление плана проходило легко. Готовность изучать альтернативные варианты, но в пределах заданных лимитов, частично объясняет успешное использование фирмой «Пенни» этого типа управления. Предстоящие перемены в составе высшего руководства фирмы — это дополнительный фактор в процессе принятия решений комитетами. Действительно, Зейберг охотно признает, что различный возраст членов комитетов характеризует «очевидную попытку обеспечить преемственность планирования». Несмотря на то, что сам факт включения Хауэлла в состав аппарата председателя совета директоров наводит на мысль о том, что он — наиболее вероятный кандидат на пост Зейберга, Зейберг и Неппл, распределяющие управляющих к руководящим должностям.

Например, Дэвид Ф. Миллер, 52 года, директор, курирующий деятельность магазинов фирмы, является членом шести из семи постоянных подкомитетов. Однако, только один — координационный комитет по закупкам и складам магазинов «Пенни» — попадает в круг его непосредственных обязанностей. Аналогичным образом Джилл является не только председателем комитета по кадрам и комитета по экономическим вопросам, но он также принимает участие в заседаниях комитетов по стратегическому планированию и по планированию и осуществлению новшествам. «Это значительно расширило мой кругозор как управляющего, — отмечает Джилл. — В комитетах собраны разные люди: одни являются специалистами в какой-то конкретной области, другие обладают более широким взглядом на вещи. Там действительно можно многому научиться». *Более тщательное изучение.* Решения, принимаемые комитетами, могут существенно отличаться от решений, которые принимаются единолично руководящим «экспертом». Например, был создан специальный комитет для изучения деятельности 1065 мелких торговых точек фирмы «Пенни». Его возглавил директор Миллер, отвечающий за работу магазинов. В комитет также вошли Ральф Б. Хендерсин, директор, отвечающий за распределение, продажу по каталогам и за обработку данных; Стэили Д. Путман, директор по вопросам недвижимости, строительства и развития корпорации; Томас Д. Лаионс, директор по особым деловым операциям и Роберт Е. Нортэм, финансист. Комитет рекомендовал создать отдельные команды по торговле и маркетингу, которые сосредоточат внимание исключительно на мелких магазинах. Один из сотрудников фирмы вспоминает, что эта рекомендация исходила не от Миллера. Последний, сосредоточив все свое внимание на улучшении ассортимента товаров и повышении прибыли в 400 крупных универмагах фирмы «Пенни», возможно, упустил проблемы более мелких торговых точек.

Аналогичным образом подкомитет по кадровым вопросам разработал новую систему материального стимулирования для руководителей центрального аппарата фирмы, которые не были охвачены премиальной системой, действующей в каждой торговой точке. Сначала Джилл придумал схему, по которой доля прибыли генерального управляющего каждым отделением фирмы автоматически возрастет, если в следующем году фирма увеличит свою прибыль на 33,3%. «Я уже собирался представить ее на рассмотрение Совета директоров, — вспоминает Джилл, — когда другой член моего комитета (не специалист по зарплате) обратил мое внимание на то, что мы должны обусловить повышение прибыли в значительно больших размерах». В противном случае, считал он, генеральный директор, убедившись, что его организация уже обеспечила достижение заданных нормативов, до следующего года может ослабить усилия по снижению себестоимости. Джилл внес в свою схему соответствующие коррективы, и Совет директоров одобрил ее.

Необходимость перемен. Внутрифирменные источники информации утверждают, что Джилл мог говорить о таком астрономическом увеличении прибыли в немалой степени благодаря тому, что управление осуществлялось комитетами. Проблемы, возникавшие у фирмы «Пенни» в прошлой деятельности, указывали на необходимость перемен. Невнимание к вопросу контроля товарных запасов и провалы в работе граничных отделений и сети магазинов, торгующих по сниженным ценам, привели к тому, что доходы резко сократились, а задолженность существенно возросла. «Там появились ужасные проблемы в оперативной деятельности просто из-за огромного размера предприятий и из-за того, что они занялись не своим делом», сказал Стюарт М. Робинс, специалист по розничной торговле фирмы «Пейн Уэббер Митчел Хатчинс, Инк».

Управление с помощью комитетов по улучшению финансового положения фирмы, кажется, действительно. Резко повысилась не только прибыль, но также и доход на акционерный капитал. До этого он упал до 10,6% в 1980 г. с 20,6% в 1968 г., но затем снова пошел вверх и составил 14,7%. Почти таким же путем, как и другие лидеры отрасли розничной торговли, фирма «Пенни» к концу 1981 г. сократила свои товарные запасы до 1,6 млрд. долл. (в 1979 г. они составляли 1,7 млрд. долл.). Задолженность, достигшая в 1979 г. высокого уровня —

2,7 млрд. долл. — была снижена до 2,5 млрд. долл. и, что еще важнее, фирма «Пенни» изменила структуру своей задолженности как раз перед тем, как в прошлом году круто подскочили процентные ставки. Таким образом, это дало возможность сократить до 227 млн. долл. выплаты процентов на ссуды (в сравнении с 254 млн. долл. в 1979 г.). «Действительно, финансовые службы изменили структуру задолженности, но это только часть того, что было сделано, — утверждает Аксельсон. — Все это стало возможным только потому, что все вместе решили: намеченные финансовые показатели должны быть достигнуты и делать это нужно сообща».

Удовлетворенность директоров. На сегодняшний день в фирме «Пенни» работает меньше людей, чем несколько лет назад, и она более эффективна. Многие из ее операций компьютеризированы. Этот шаг дал возможность существенно сократить персонал и освободить управляющих от ежедневной рутины, с тем чтобы они больше времени уделяли планированию. Например, теперь в большинстве магазинов имеются автоматические системы оформления повторных заказов на отдельные позиции ассортимента и полная компьютеризированная картотека товаров.

Несмотря на то, что никаких значительных сокращений и увольнений не произошло (это явилось бы нарушением давней традиции «Пенни»), фирма сумела сократить общую численность занятых с 211 тыс. (1978 г.) до 187 тыс. за счет естественных процессов отсева. Больше всего было упразднено конторских рабочих мест. Но фирма также сократила и управленческий персонал: его стало на 400 человек меньше, чем в конце 1978 г. Эта цифра приобретает еще большую значимость, если подумать о дополнительных рабочих местах, требующихся для продажи по каталогам, для обработки данных, а также в магазинах. Например, для обеспечения магазинов отобранным для продажи модным товаром фирме «Пенни» требуются 60 новых товароведов.

Директора филиалов «Пенни» явно удовлетворены. «Комитет управления — действительно эффективный инструмент», говорит Борис Явиц, декан Школы бизнеса Колумбийского университета и член Совета директоров фирмы «Пенни». «Пенни» не смогла бы добиться такой большой прибыли, если бы не коллективный подход в решении проблем товарных запасов, маржи, стоимости ссуд и рефинансирования». *Горячая поддержка.* Маловероятно, что с уходом последнего из нынешних руководителей концепция коллективного руководства потеряет свою силу. Хотя Неппл и предсказывает, что «некоторые обязанности (в данный момент привязанные к конкретным должностям) скорее всего изменятся», большинство наблюдателей считают, что почти наверняка новое руководство сохранит прежнюю систему управления.

Если реакцию Хауэлла можно считать показательной, более молодое поколение руководителей фирмы «Пенни» так же горячо поддерживает коллективное управление, как и более зрелое. Хауэлл отмечает, что при таком подходе конфликтующие мнения постепенно придут к общему пониманию еще до того, как сверстаются окончательные планы. А это, в свою очередь, позволяет фирме проводить в жизнь намеченные цели более свободно, чем если бы приказы поступали с верхнего уровня организационной иерархии. «Коллективное управление было подсказано нуждами самого дела, и японцы убедительно доказали это, говорит Хауэлл и добавляет — большинство руководителей понимает, в чем в данный момент нуждается организация».

Источник: «Teamwork Pays Off at Penney's», Business Week, April 12, 1982, pp. 107-108.

Когда использовать комитеты

Как и другие инструменты управления, комитет будет эффективным только тогда, когда все или большая часть факторов данной ситуации диктуют выбор именно этого инструмента. Большинство теоретиков управления советуют прибегать к этой форме управления, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель, или когда организация, передавая всю власть в руки одного человека, подвергает себя риску. Ниже приводятся ситуации, когда управление с помощью комитетов может быть предпочтительным.

1. Когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, можно использовать такой инструмент как комитет для оказания лицу, ответственному за данный вопрос, консультативной помощи для принятия решения. В сегодняшней сложной и быстро меняющейся обстановке вряд ли можно ожидать, что главный руководитель диверсифицированного предприятия будет обладать знанием всех факторов, *влияющих на организацию.* Мнения членов комитета относительно всех «за» и «против» в новой и сложной области, особенно если фирма никогда до этого ею не занималась, могут быть чрезвычайно полезны. Примерами таких ситуаций могут служить решения выйти на новый рынок, создать производство новой продукции, приобрести другую компанию или осуществить слияние с ней, найти источники больших кредитов для развития компании и внести существенные изменения в политику фирмы, чтобы удовлетворить социальные или законодательные требования.

2. Когда предлагаемое решение наверняка окажется весьма непопулярным в организации, использование комитета для принятия решения может способствовать ослаблению недовольства в отношении действий

конкретных ответственных лиц. Опекунский совет университета часто принимает непопулярные решения, которые, если бы их принял только президент или канцлер, подвергли бы их неприятному давлению со стороны общественности.

3. Когда коллективное принятие решения поднимает дух организации, комитет может привлечь подчиненных к участию в процессе выработки решений. Иногда, если решение навязано сотрудникам сверху, и никто из руководителей не поинтересовался их мнением по этому поводу, это может привести к подрыву морального состояния подчиненных.

4. Когда есть необходимость координировать работу разных подразделений организации, комитет может явиться форумом для высказывания точек зрения руководителей и помочь им понять свое место в общем деле.

5. Когда нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека, комитет может распределить полномочия между несколькими лицами. Это поможет организации избежать ошибок в важнейших вопросах и ослабить давление на высшее руководство. Страховые компании часто пользуются этим инструментом для оценки и одобрения капиталовложений, если они сопряжены с крупными суммами и необходимостью использовать консервативную тактику.

Своей печальной известностью неэффективного инструмента комитеты часто обязаны их неправильному использованию. Именно они страдают из-за некомпетентного управления. Ниже мы приводим характерные ошибки по отношению к такой форме управления как комитет и ситуации, где один руководитель добьется большей эффективности, чем группа.

1. *Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета.* В этом случае комитет столкнется с теми же проблемами, что и отдельная личность в похожей ситуации. Перед тем как образовать комитет, руководство должно точно решить, с какой целью он создается: для определения проблемы, для выработки и оценки альтернативных решений, для рекомендации соответствующего курса или для выработки и выполнения решения (для этого комитет должен обладать линейными полномочиями).

2. *Неправильно определенная численность комитета.* Часто в комитет вводят все новых членов не потому, что они своим опытом действительно улучшат его работу, а для придания большей политической силы. Оптимальная численность — от 5 до 10 человек. Если в комитете будет меньше 5 человек, то этого может оказаться недостаточно для извлечения выгоды из различия мнений, а комитет, состоящий более чем из 10 человек, ограничивает участие каждого в обсуждении вопроса.

3. *Потери времени.* Норткот К. Паркинсон заметил, что у комитетов наблюдается тенденция тратить больше времени на понятные всем членам вопросы, чем на те, что отличаются большей сложностью. Это происходит потому, что многие люди не хотят демонстрировать своего невежества, выступая на незнакомую или запутанную тему. Поэтому комитеты иногда ведут бесконечные споры на тривиальные темы, а решения по важнейшим вопросам принимают за несколько минут. Паркинсон называет это законом тривиальности. «Время, затраченное на любой пункт повестки дня обратно пропорционально сумме, которая за ним стоит». Время — ресурс дорогостоящий, и комитеты, которые тратят его на тривиальные вопросы, возможно, не так уж и нужны.

4. *Замедленное принятие и выполнение решений.* Ни одна группа не в состоянии действовать так же быстро и решительно, как компетентная личность, и это общепризнанно. Однако, Президент США не может объявить войну, хотя на ограниченный период ему даны полномочия использовать вооруженные силы для защиты государства любым способом, какой он сочтет нужным.

5. *Компромисс порождает посредственность.* Какой бы вопрос ни обсуждался в группе, голосование редко бывает единогласным. Если расхождение во мнениях очень велико, то устраивающее всех компромиссное решение будет характеризоваться наименьшим коэффициентом согласия в группе.

6. *Чрезмерные затраты.* Если решения принимаются группой, затраты на ее работу намного превосходят затраты на принятие решений одним лицом. Поэтому, перед тем как передавать вопрос на рассмотрение комитета, высшее руководство должно подсчитать, в какие суммы это выльется.

7. *Единомыслие.* Такое явление как конформизм может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Группа может с легкостью проявить чрезмерный энтузиазм по поводу одного проекта и чрезмерную осторожность по поводу другого. При таком энтузиазме отдельные лица могут постесняться выразить вслух свои сомнения или поддержку относительно непопулярного проекта, боясь, что коллеги сочтут их «нелояльными членами команды». Кроме всего сказанного выше, необходимо помнить, что комитеты — это группы, поэтому все характеристики, процессы и проблемы групп относятся также и к ним.

РЕЗЮМЕ

1. Группа — это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

2. Два типа формальной организации — это командная группа (руководитель и его непосредственные

подчиненные) и комитет, или целевая группа.

3. Неформальная организация — это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то определенной цели. Развитие неформальных организаций основано на социальном взаимодействии, происходящем в формальных организациях.

4. Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо продемонстрировали, что организация — это социальная система. Хоторнский эффект — это условия, в которых новизна дела или дополнительное внимание к нему приводят к искаженному (чересчур благополучному) результату эксперимента.

5. Люди вступают в группы, чтобы обрести принадлежность, помощь, защиту и общение.

6. Первичные характеристики неформальных организаций — это социальный контроль, сопротивление переменам, появление неформальных лидеров и слухи. Модель Хоуманса показывает, что неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

7. В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. Потенциальные выгоды: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

8. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

9. Факторы, влияющие на эффективность малых формальных групп: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, степень конфликтности, статус и функциональные роли членов группы. Самая эффективная группа — это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

10. Собрание будет более эффективным, если тот, кто его ведет, заранее определит конкретные цели этого собрания, использует способности всех присутствующих, создаст атмосферу доверия, будет эффективно управлять конфликтами и избегать группового единомыслия.

11. Комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции. Постоянные комитеты — это комитеты, существующие перманентно, а специальные комитеты — это временные образования. Комитет с линейными полномочиями не что иное, как «множественный руководитель».

12. Комитеты приносят наибольшую пользу в ситуациях, где принимаемое решение скорее всего будет непопулярным и где групповое решение поднимет дух организации, где необходимо координировать деятельность различных подразделений или когда нежелательно отдавать всю власть в одни руки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Дайте определение группы и неформальной организации.
2. Сравните командные группы, рабочие группы и комитеты.
3. Что дал хоторнский эксперимент для развития теории управления?
4. Как возникают неформальные группы и организации?
5. Почему люди вступают в группы?
6. Перечислите характеристики группы.
7. Что такое «слухи» и какую роль они выполняют в неформальной организации?
8. Каковы преимущества и недостатки неформальной организации?
9. Назовите основные типы комитетов.
10. Когда следует прибегать к помощи комитетов?
11. Какие факторы влияют на эффективность группы?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации.
2. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?
3. Как бы вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?
4. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или

организациями?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной Сталелитейной Корпорации» рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Источник: Aaron Bernstein and Matt Rothman, «Steelmakers Want to Make Teamwork an Institution». Business Week, May 11, 1987, p. 84.

Вопросы

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (New York; McGraw-Hill, 1971), p.107.
2. M. A. Verespet, «Mission Extraordinary? Call for a Task Force», *Industry Week*, October 1981, pp. 6-72.
3. W.E. Burrows, «Cockpit Encounters», *Psychology Today*, vol. 16, no. 11 (November 1982), p. 43.
4. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933), chaps. 3-5.
5. Ibid., p. 74.

6. F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1949), p. 419.
7. Milton L. Blum and James C. Naylor, *Industrial Psychology* (New York: Harper & Row, 1968), p. 313.
8. William G. Scott and T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, Ill.: Irwin, 1972), p. 28.
9. Alex Carey, «The Hawthorne Studies; A Radical Criticism», *American Sociological Review*, June 1967, pp. 403-414.
10. Leonard S. Sayles and George Strauss, *Human Behavior in Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966), p. 89.
11. Elton Mayo, «Irrationality and Revery», *Journal of Personnel Research*, March 1923.
12. David L. Ford, Jr., «Facets of Work Support and Employee Work Outcomes: An Exploratory Analysis», *Journal of Management*, vol. 11 (Fall-Winter 1985), pp. 5-20; John P. Wanous, Arnon E. Reichers, and S. P. Mallik, «Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective», *Academy of Management Review*, vol.9 (October 1984), pp. 670-683; Paul S. Goodman, *Designing Effective Work Groups* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 192-193.
13. D. M. Kipnis, «Interaction Between Members of Bomber Crews as a Determinant of Sociometric Choice», *Human Relations*, vol. 10 (1957), pp. 263-270.
14. Clayton P. Alderfer and Ken K. Smith, «Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27 (March 1982), pp. 35-65.
15. Lawrence S. Wrishtsman, *Social Psychology in the Seventies* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1972), pp. 418-419.
16. William Scott, «Organization Theory: An Overview and Appraisal», *Academy of Management Journal*, vol. 4 (1961), pp. 7-26.
17. Kenneth D. Benne and Paul Sheats, «Functional Roles of Group Members», *Journal of Social Issues*, vol. 4 (1948), pp. 41-49.
18. George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950).
19. Scott, op. cit; Keith Davis, *Human Behavior at Work* (New York: McGraw-Hill, 1977).
20. Davis, op. cit, p. 273.
21. R.C. Davis, *Fundamentals of Top Management* (New York: Harper & Row, 1951); Keith Davis, *Human Relations in Business* (New York: McGraw-Hill, 1957).
22. R. Tillman, «Problems in Review: Committees on Trial», *Harvard Business Review*, vol. 38 (1960), pp. 6-8.
23. G.E. Manners, Jr., «Another Look at Group Size, Group Problem Solving, and Member Consensus», *Academy of Management Journal*, vol. 18, no. 4 (1975), pp. 715-724; E.J. Thomas and O.F. Fink, «Effects of Group Size», *Psychological Bulletin*, vol. 60 (1963), pp. 371-384.
24. R. Hackman and N. Vidmar, «Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions», *Sociometry*, vol 33 (1970), pp. 37-54; P.E. Slater, «Contrasting Correlates of Group Size», *Sociometry*, vol. 21 (1958), pp. 129-139.
25. L.R. Hoffman, «Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem Solving», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 58 (1959), pp. 27-32; L.R. Hoffman and N.R. Maier, «Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 62 (1961), pp. 401-407; E.E. Chiselli and T.M. Lodahl, «Patterns of Managerial Traits and Group Effectiveness», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 57 (1958), pp. 61-66.
26. John B. Miner, *The Management Process* (New York: Macmillan, 1973), pp. 194-195.
27. Mark Alexander, «Organizational Norms», *The 1977 Handbook for Group Facilitators* (La Jolla, Calif.: University Associates, 1977), p. 123.
28. Andre P.C De La Pone, «Group Norms: Key to Building a Winning team». *Personnel*, September-October 1974, pp. 60-67.
29. Ibid; K.N. Werneke and G.A. Yuki, *Organizational Behavior and Personnel Psychology* (Homewood, Ill.: Irwin, 1977).
30. Irving Janis, *Group Think* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1972).
31. P.A. Collaros and L.R. Anderson, «Effect of Perceived Expertness upon Creativity of Members of Brainstorming Groups», *Journal of Applied Psychology*, vol. 53 (1969), pp. 159-163; E.P. Torrance, «Some Consequences of Power Differences on Decision Making in Permanent and Temporary Three-Man Groups», in *Small Groups: Studies in Social Interaction*, ed. A.P. Hare, E.F. Borgatta, and R.F. Bales (New York: Knopf, 1955), pp. 482-491.
32. Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Warner Books, 1981), pp. 198-199.
33. Leland P. Bradford, *Making Meetings Work* (La Jolla, Calif.: University Associates, 1976).
34. Rose Ragsdale, «Bank America Alters Its Lending Practice», *San Francisco Examiner*, December 7, 1986, pp.

DI.4.

35. Cyril O'Donnell, «Group Rules for Using Committees», *Management Review*, vol. 50, no. 10 (October 1961), pp. 63-67.

36. C. Northcote Parkinson, *Paridnson's Law and Other Studies in Administration* (Boston: Houghton-Mifflin, 1957).