

НЕВОЗМОЖНО ПРЕОБРАЗОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ ИЗМЕНЕНИЕМ ЧЕГО-ТО ОДНОГО В НЕЙ

ДЖИПСИ Б. РЭННИ

Международный эксперт-консультант по вопросам
менеджмента (США)

gbrannee@comcast.net

Обычно блок-схема организации считается самой важной информацией о бизнесе: она наглядна. Однако многие более важные факторы, влияющие на качество работы организации, не могут быть представлены на схеме. Совершенствование информационных потоков, процесса решения проблем, учебного процесса, развитие конструктивных взаимодействий между людьми и подразделениями, использование переговоров для разрешения конфликтов, осуществление моделирования и коммуникаций менеджерами, обновление систем контроля и поощрений, создание нацеленной на улучшения культуры – вот лишь некоторые стороны организации, заслуживающие большего внимания, нежели её схема подчинённости подразделений.

Ключевые слова: менеджмент, культура организации, качество управления, взаимодействия подразделений в организации, окружающая среда организации.

ВВЕДЕНИЕ

Если вы пойдёте на любую судовой верфь и попытаетесь найти там кораблестроителя, вас ждёт разочарование. Вы обнаружите там много разных специалистов – сварщиков, плотников, слесарей, инженеров, но не кораблестроителей. Правда, директора компании могут называть себя кора-

блестроителями, но если вы понаблюдаете за их работой, вы увидите, что их работа на самом деле состоит в написании контрактов, планировании бюджетов и других административных действий. Ясно, что они ни в каком конкретном смысле не строят корабли. Фактически корабли строит система, и система является кораблестроителем. – *John Gall, Systemantics*

Мой друг, Ian Bradbury, прислал мне такую историю [1]:

«Была одна компания... Начав с организации функциональных подразделений (конструкторского, производственного, финансового, и др.), они увидели, что хотя функции исполняются отлично, страдают некоторые общие особенности конечных продуктов и маркетинг/бренд. По рекомендации консультантов они реорганизовались в команды, производящие разные продукты отдельно. Это улучшило интеграцию и дифференциацию продукта... за счёт ослабления уровня функциональных работ, дублирования запасов ресурсов, дублирования проектных работ... Тогда они реорганизовались по ветвям бренда... Невезучие директора обнаружили, что в этом направлении можно добиться явного улучшения – за счёт субоптимизации других важных направлений работы организации. Им порекомендовали попробовать матричную схему управления, но это резко затормозило принятие решений. А может быть, решение по улучшению работы организации и нельзя было увидеть на организационных блок-схемах...».

Менеджеры совершают много усилий, чтобы улучшить работу организации, но часто не могут сказать, насколько сильно они хотели бы улучшить работу. Они обычно задают такие вопросы:

- Мы призвали работников осваивать новые рынки; почему же нет идей о новых товарах и услугах?
- Почему так трудно внедрять новые инициативы?
- Почему разные специалисты оспаривают достоинства предлагаемых изменений?
- Почему инженеры недовольны тем, как внедряются их технические предложения об улучшении производства?
- Почему наши работники не привержены целям организации?
- Почему поощрения не дают ожидаемого улучшения работы?

Организации испытывают необходимость изменить факторы, мешающие им выживать и процветать. Ниже я опишу несколько факторов, которые можно использовать для повышения эффективности организации. Их нельзя отобразить на схеме организационной структуры, поэтому их можно не заметить. К их числу относятся доступ к информации, подходы к решению проблем, обучение, система контроля и поощрения, действия по улучшению, правила и политики. Все эти факторы действуют в контексте культур организации и её подразделений. Все они влияют на

эффективность фирмы. Трудность использования этих факторов заключена в том, что работа только с одним из них либо вообще не приведёт к желаемым изменениям, либо не позволит достичь желаемых масштабов улучшения, а действия только с ним могут далеко завести, вплоть до ситуаций, вызывающие вопросы, приведённые выше.

ИНФОРМАЦИЯ

Существенное влияние на работу организации оказывает то, кто и какую информацию получает. Первым шагом в улучшении потоков информации является определение того, какого рода информация нужна для выполнения конкретных работ, и обеспечение поступления соответствующей информации нужным работникам. Доступность информации о заказах и продажах для всех работников производственного подразделения поможет им принимать лучшие решения по планированию работ и лучше исполнять своё дело. Предоставление этой информации работникам отдела снабжения может улучшить планирование и исполнительность всей организации. Информация о покупках, транспортировке и запаздываниях может помочь финансистам управлять потоками наличности и долгами. Постоянный мониторинг собираемой у пользователей информации о проблемах с нашими товарами или услугами может дать ценную информацию для улучшения качества продукта и помощи пользователям в его потреблении. Просмотр информации в общедоступных источниках может дать ценные данные для анализа конкурентной среды.

Чтобы получать полезную информацию, необходимо изучить весь процесс производства всех работ. Некоторую существенную информацию можно получить только прямыми наблюдениями. Инженерное подразделение, которое никогда не взаимодействует с пользователями напрямую, может быть лишено информации о проблемах пользователей со спроектированными им продуктами и их неудовлетворёнными потребностями. Такая нехватка информации отсекает важный стимул для инноваций и учёта потребностей покупателя. Менеджеры верхних уровней в организации могут не узнать о влиянии их политик на работников нижних уровней. Работники финансового отдела могут не осознавать ущерба, наносимого финансовыми установками. Менеджеры по продажам могут даже не подозревать, какой хаос они вносят в работу производственных отделов своими нереалистичными обещаниями пользователям. А работники управления персоналом могут не знать о влиянии надбавок за продажи на колебания спроса и на потребности производства.

Создание каналов доставки нужной информации нужным людям и способов обеспечения понимания полученной информации обладает большим потенциалом для улучшения работы организации. Для уста-

новления взаимопонимания между функциональными подразделениями и устранения барьеров между ними требуются значительные усилия по изменению потоков информации.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Вовлечение рядовых работников непосредственно в решение своих проблем в организации благотворно влияет на их лояльность и мотивацию к участию в этом. Корпорация Toyota Production System является примером применения такой практики с большим успехом. Однако приходится решать проблемы и на верхних уровнях организации. Другими словами, может возникнуть ситуация, которую я называю «решение одной и той же проблемы в разном обличии». Приведу пример:

- Одна группа ищет причину неудачи продукта и обнаруживает, что поставщик важной комплектующей был сменён.
- Другая группа работает над подтеканием уплотнителей в оборудовании и обнаруживает, что отдел закупок переключился на более дешёвый источник уплотнителя.
- Третья группа работает над проблемой появления дефектных защитных перчаток и узнаёт, что перчатки стал поставлять новый поставщик.
- И так далее...

Похоже, что все эти случаи могут быть проявлениями одной проблемы – дефективность политик и практики закупок. И пока эти политики и практику не проверить и не поправить соответствующим образом, эта же проблема будет проявляться снова и снова.

В своей книге *«Managing the Risks of Organizational Accidents»* [2] James Reason предлагает модель регулирующего процесса, который «может быть эффективным в сокращении числа неполадок в организации». Такие симптомы, как отклонения показателей нормальной работы, обнаруживаются контролёрами непосредственно на рабочих местах. Эти факты порождают со стороны конкретного подразделения действия по исправлению конкретных отклонений, а со стороны руководства всей организации – действия по отслеживанию исправлений и, если необходимо, по наложению санкций. Но этим модель не ограничивается. На следующей стадии «действия руководства должны сосредотачиваться на том, чтобы обнаружить главные организационные и управленческие детерминанты во всех частных проявлениях единой проблемы». Строится профиль организационных факторов, чтобы видеть относительную важность рассмотрения каждого из этих структурных и информационных факторов организации. Затем наступает ответственность организации за изменение этих факторов таким образом, чтобы в будущем предотвращать отклонения рабочего процесса от нормы.

Подобную практику можно использовать для нахождения структурных и управленческих детерминант проблем, которые возникают в любой

организации на нижних уровнях. В приведённом выше примере политики закупок и практика закупок являются двумя такими детерминантами, которые подлежат изучению и соответствующим изменениям. Это будет гораздо более эффективным использованием ресурсов организации, чем «решение» многочисленных проблем на нижних уровнях, возникающих из одного источника на верхнем уровне. Однако при этом необходимо постараться не утратить возможность повышения самосознания и мотивации рядовых работников за счёт их вовлечённости в решение проблем. Возможно, часть этой угрозы можно преодолеть путём вовлечения их в коллективное перепроектирование процесса производства продукта для дальнейшего повышения его эффективности.

Ещё одна трудность возникает, когда решение проблемы начинается на самом нижнем уровне: рабочие могут слабо представлять себе более широкий контекст. Их решение будет ограничено тем, что они знают, и такое решение может быть неоптимальным в масштабе организации. Например, команда одного из подразделений нижнего уровня может придумать, как самим исправлять дефекты покупаемой детали, хотя лучшим решением проблемы могла бы быть закупка только качественных деталей. (Я вспоминаю, как директор был впечатлён скоростью, с которой рабочий мог перенастраивать оборудование для монтажа детали, поступающей от разных поставщиков. Компания могла деталь производить сама либо покупать её у стороннего поставщика. Покупные детали качественнее, но по политическим соображениям сборочный цех заставляют часть партии брать у собственного изготовителя.) Исполнители научились сами справляться с конкретной проблемой, но источник её появления остался нетронутым.

Если группа решателей проблемы состоит из рабочих одинаковой квалификации, то привлекаемые для решения проблемы коллективные знания и умения ненамного более объёмны, чем у одного члена группы. Члены группы с различными специальными знаниями будут «смотреть на проблему с разных сторон, и вместе они увидят больше, чем каждый по отдельности»[3]. Рядовые работники могут не знать, что им нужна помощь специалистов, и поэтому не станут искать её. Они также могут не знать, что им нужна помощь сотрудников из других подразделений или из верхних уровней организации. В книге «Управление неожиданным» Weick и Sutcliffe пишут: «Группы, в которых есть разные специалисты, способны лучше уловить разнообразие своего окружения и увидеть больше необходимых изменений. Они также лучше в исполнении, особенно если они чувствуют, что могут осуществить эти изменения. Более того, команды, в которых есть хотя бы несколько членов с широким опытом, лучше объединяют имеющиеся знания, умения и навыки в новые комбинации. Поскольку познание реальности и воздействие на неё связаны, по мере роста способности группы к разным действиям возрастает и её способность к осознанию и пре-

образованию сложности. Такое разнообразие членов группы позволяет им видеть разные вещи, глядя на “одно и то же” событие» [4].

Если все эти особенности решения проблем неизвестны и не учитываются, ресурсы организации могут использоваться неразумно. Успешность использования этих особенностей будет зависеть от совершенствования интеграции и кооперации разных подразделений, что, в свою очередь, потребует изменений в системах контроля и вознаграждений. Этот аспект будет обсуждён ниже.

УЛУЧШАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Крупные проекты часто начинают осуществлять без достаточного рассмотрения предположений, на которых основаны надежды, что проект приведёт к улучшению. В бизнесе преобладают модные безделушки, рекламируемые популярной деловой прессой. Декабрьская 2012 года статья в *«The Atlantic»* [5] описывает, как многие бизнесмены кинулись в офшоры ради снижения расходов на оплату труда, не учитывая всех других расходов, связанных с этим. А теперь компании дают задний ход. Рассказывают много случаев провала IT-проектов с инсталляцией ERP и других информационных систем. Единые в масштабе всей организации системы оплаты труда и поощрений, вводимые отделами управления персоналом, могут нанести непредвиденные вредные последствия.

С неудачными проектами связаны не только финансовые и ресурсные потери, но и полученные психологические впечатления, которые могут повлиять на будущие проекты. Обсуждая роль менеджмента в провалах IT-проектов, John Glaser пишет [6]: «Опыт не ставших звёздными больших проектов тоже вносит вклад в неудачу следующих проектов. “Уж если подобные начинания провалились в прошлом...” – это может значительно подорвать доверие к новой предлагаемой инициативе, что гарантирует её слабое восприятие организацией. У людей долгая память, они даже могут думать что-нибудь вроде: “Те же клоуны, что привели нас в прошлый раз к фиаско, опять выступают с ещё лучшей идеей”». Даже если история провального проекта не имеет отношения к новому проекту, члены организации могут испытывать неуверенность в том, стоит ли его начинать. Glaser пишет: «Поскольку новый проект повлияет на условия работы многих и поэтому требует их участия в его проектировании и осуществлении, работники должны быть достаточно уверены, что проект улучшит их жизнь или необходим для процветания организации. Будучи не уверены в необходимости проекта, они будут ему сопротивляться. Проекты с низкой легитимностью в глазах большей части организации редко бывают успешными».

Иной подход к снижению риска, связанного с новыми инициативами, предлагает метод проведения мелкомасштабного апробирования. Выби-

рается отдельная часть организации для пробы на ней предлагаемого изменения или отдельной его части. Такой подход позволяет загодя узнать о трудностях, которые могут впоследствии встать с большей силой при полномасштабной реализации проекта. Это позволяет также увидеть, какие улучшения можно сделать в проекте, чтобы он был успешнее. Marchand и Peppard [7] рассказывают о европейском бизнесе розничной торговли электронной техникой, который захотел раздать айпады всем продавцам для оперативного предоставления им полезной информации о товарах при работе с покупателями. Компания провела эксперименты, в которых продавец использовал различные оформления информации о продуктах и разные стили презентации при общении с клиентами. Выяснение наиболее эффективных способов представления информации исключило риски передачи этого дела в руки продавцов, что смогло ограничить размеры будущих расходов на закупку айпадов продавцам, которые не будут ими пользоваться, или стоимость обновления программного обеспечения при их внедрении в процесс продажи. Другое достоинство маломасштабного тестирования состоит в определении, чему потребуется обучить персонал, когда начнётся полномасштабное внедрение, и какие аспекты контекста потребуется учитывать, чтобы повысить вероятность успеха. Ещё одним достоинством пробного тестирования является снижение скептицизма и сопротивления изменениям. Когда локальные примеры демонстрируют, какие улучшения могут осуществиться за счёт изменений, люди начинают лучше понимать значимость проекта, и сопротивление затухает. А неудачи локального теста могут показать, что сопротивление было оправданным и что можно избежать огромных затрат и дезорганизации работы, отказавшись от проекта. Если есть разногласия между разными подразделениями относительно плюсов и минусов проекта, локальный тест может помочь сменить скрытое сопротивление на желание прислушаться и попробовать.

Так же, как и изменения в процедуре решения проблем, желание применять практику маломасштабной апробации зависит от интеграции и кооперации между разными подразделениями, что, в свою очередь, требует изменений в системах контроля и вознаграждений.

ОБУЧЕНИЕ

Организации сталкиваются с большими и быстрыми изменениями в своём окружении. Для осуществления устойчивых улучшений в этих условиях нужны обучение, адаптация и инновации. Чтобы происходило обучение, в организации должна существовать внутренняя атмосфера поддержки обучения всех. Это позволит каждому не бояться высказываться и совершать ошибки, не опасаясь за свою карьеру. Люди хотят вы-

сказывать идеи и изучать факты и мнения в поддержку своих идей. Идеи об улучшении приветствуются и рассматриваются. Предложения работника по улучшению дел получают одобрение и поддержку. Информацией с готовностью обмениваются. Обучение использует методы и принципы, которые работники должны изучить и испробовать на практике. Чтобы такое произошло, нужны сознательные усилия со стороны руководства и изменение систем контроля и вознаграждения.

Инвестиции в мониторинг окружающей среды принесут дивиденды. Должна существовать потребность в постоянном планомерном изучении происходящего в технологиях и конкуренции. Много уже сказано об идентификации и оценивании лучших практик. Оба этих действия должны выполняться тщательно. Эффективность методов и практик может зависеть от контекста применения, поэтому следует избегать простого копирования без тщательного изучения контекста. Мелкомасштабное тестирование может повысить правдоподобие полезности любой практики.

ПОЛИТИКИ И ПРАВИЛА

Процессы принятия решений в организации регулируются политиками и правилами. Они определяются ценностями организации и влияют на то, какой работники воспринимают организацию и её отношение к ним. Политики и правила могут определяться формально, но могут образовываться в ходе практики. Они могут появиться как реакция на разовое событие, без рассмотрения возможных последствий для политики системы. Реальные примеры включают политику проведения обысков случайно выбранных работников и транспортных средств, покидающих территорию предприятия, или политику требования от работника, отсутствовавшего из-за похорон, предъявить организации некролог. Лучшим подходом было бы непосредственное рассмотрение исключения, нежели нести постоянные расходы, появившиеся из-за введения всеобщей политики. Политики и правила могут приводить к конфликтам между подразделениями и обескураживать работников.

Хотя формальные политики легко могут быть проверены на совместимость с целями организации, негласные политики и правила труднее вскрыть и проверить в повседневной работе. Неформальные политики могут возникать как результат систем вознаграждения, которые поощряют сосредоточение на краткосрочных результатах. Например, стремление реализовать цели производства может вести к неформальной политике дозволенности использовать нестандартные материалы в случае необходимости; или к неформальной политике как можно быстрее заканчивать телефонные разговоры с клиентами. Чтобы переориентировать политики и правила на долгосрочную эффективность, потребуется изменить системы вознаграждения и контроля.

СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ

Я писала об эффектах материального поощрения в статье, опубликованной в 2010 г. [8]. Там я показывала, что материальные поощрения, призванные «улучшить работу», могут привести к последствиям, прямо противоположным задуманному. Не стану повторять детали. Главное в том, что необходимо тщательно изучать поведение людей, которое на самом деле стимулируется системой поощрений, чтобы узнать, нет ли в нём неожиданных и нежелательных последствий поощрений, включая материальное поощрение. Легко, желая поощрить одно поведение, простимулировать совсем другое. Менеджмент может провозглашать приоритет заботы о качестве и систематически поощрять тех, кто реализует цели, не связанные с качеством. Менеджмент может говорить об инновациях и наказывать за любую неудачу.

Признание и празднование достижений дают негативный эффект гораздо реже денежного поощрения и могут очень позитивно повлиять на мораль и приверженность работников. Высокие личные результаты достигаются при поддержке системы, поэтому признание и празднование должны фокусироваться на достижениях всей системы. Системой, которая празднует свои достижения, может быть вся организация или отдельное её подразделение. Признание усилий на пути к улучшению возможностей организации может восприниматься как одобрение других таких усилий. Системы вознаграждения и контроля независимы. Для осуществления устойчивого улучшения нужно обращаться к обеим.

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

Charles O'Reilly пишет [9]: «Что есть “система контроля”? В самом общем смысле это знания, используя которые, человек уделяет особое внимание тому, что мы делаем, и может сказать нам, когда происходят отклонения от нормы. Будучи широким, это определение охватывает традиционные формальные системы контроля – от планово-финансовых систем до систем оценки исполнения. Согласно этому определению, работа системы контроля заключается в том, что те, за кем идёт наблюдение, знают, что некто важный (босс или отдел управления персоналом) внимательно следит за ходом дел, и особенно за отклонениями от запланированного». Я подчёркиваю, что «работа» системы контроля может идти вопреки намерениям и наносить вред. Типовые формы контроля включают обязательные согласования, обязательную документацию, стандартные формы документов, обязательную отчётность. Менеджеры привлекают внимание к тому, что важно, своими речами и делами – это пример неформальной системы контроля.

Системы контроля ведут мониторинг процесса и/или его результатов посредством измерений. Измерениям следует уделять особое внимание потому, что именно они несут информацию о самом важном в организации. Если менеджер хочет переориентировать внимание членов организации, ему следует изменить набор измеряемых характеристик. Стремление измерять и учитывать всё, что может быть важным, может привести к колоссальным нагромождениям излишней информации. В одной крупной организации были введены более 1200 показателей, которые ежемесячно представлялись центральной администрации; и никто не знал ни величины расходов на сбор отчётности, ни того, как она используется. А в других организациях измерения, которые могли бы помочь работникам исполнять и улучшать их работу, вообще не производятся.

Иногда измерения делаются для того, чтобы определять размеры вознаграждений, таких как премии и комиссионные. Момент осуществления таких измерений может оказывать негативное влияние на итоги работы. Авторы «*The Improvement Guide*» [10] описывают случай, когда менеджеров наказывали за превышение объёма запасов на складе над запланированным на последний день каждого квартала. В результате инвентаризацию растянули так, что трудно было провести измерения в последнюю неделю квартала. В этом примере оказались связанными сразу несколько аспектов деятельности организации: расписание проведения измерений, использование целей управления, употребление вознаграждений и наказаний.

Интерпретация измерений также является предметом для специального рассмотрения и усовершенствования. Распространено простое сравнение достигнутого и целевого показателей, но это может быть особенно разрушительным, когда это используется в качестве основы для поощрений и наказаний. Гораздо более информативно измерять показатели непрерывно и адекватно интерпретировать наблюдаемые флуктуации, избегая тем самым напрасных требований объяснить различия между соседними периодами или между результатом и планом.

Когда оценивание работы делается отдельно по каждому подразделению и за короткий период, более долговременные эффекты воздействия одного подразделения на другие могут остаться незамеченными. Управление каждым подразделением как независимым предприятием, без учёта влияния его действий на другие части организации, может привести к достижению краткосрочных целей, определённых в терминах индикаторов, ограниченных показателями только данного подразделения, и к нанесению ущерба долгосрочному благополучию всей организации.

Системы контроля нацелены на поддержание статус-кво. Они действуют быстро, чтобы вернуть всё к целевому состоянию; поэтому изменения, производимые ими, называют «изменениями первого порядка» – система не изменяется. Устойчивое же улучшение требует изменений от

самой системы – изменений второго порядка. Характер измерений и действий, необходимых для улучшения, отличается от тех, которые нужны для поддержания статус-кво.

Weick u Sutcliffe [4] утверждают, что «большинство менеджеров злоупотребляют контролем. Они громоздят многоэтажную иерархическую структуру из правил, рутинных операций, должностных инструкций, элементов культуры, а потом удивляются, почему люди чувствуют себя стеснённо и работают не в полную силу. Консенсус и сосредоточенность на небольшом числе ценностей являются мощным стимулом. И вполне достаточным». Критическое рассмотрение контрольных функций организации может выявить возможности устранения излишних мер контроля и определить, какие измерения можно с пользой употребить для управления и улучшений.

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Edgar Schein [11] определяет культуру как «совокупность общепринятых, несомненных, негласных предположений, которых придерживается группа и которая определяет, как она воспринимает, осмысливает и реагирует на её разнообразное окружение».

Организация обладает общей для неё культурой, но в ней существуют и субкультуры. *Schein* различает три разных субкультуры, действующие в организациях: (1) культура менеджеров и работников линейных подразделений, непосредственно производящих товары и услуги, продаваемые организацией; (2) культура группы, которая проектирует и контролирует технологию, лежащую в основе всей деятельности организации (*Schein* называет её «инженеры», хотя это могут быть учёные или специалисты иной профессии, которые выполняют ту же роль); и (3) культура руководства организации. *Schein* утверждает, что если организация хочет выжить, она должна создать собственную систему обучения, но эта система будет надёжно работать, только если она уладит конфликт между данными культурами. Не совсем ясно, к какой из трёх культур относится персонал отдела кадров или бухгалтерии. Подобные группы имеют своё видение мира, которое может не совпадать с культурой производственных и инженерных групп.

Schein также различает субкультуры разных уровней управленческой иерархии, которые, как он утверждает, производят даже более разрушительный эффект, чем ролевые культуры. Он утверждает [12], что «масштаб власти и автономности, которыми обладает индивид, очень сильно влияет на его понимание вещей. Проявлением различия культур между стратами иерархии являются частые сетования руководителей на то, что, несмотря на всю их власть и автономию, им очень трудно даётся

осуществление своих программ. Они жалуются, что их не понимают, что цели искажаются на нижних уровнях иерархии, что подчинённые всё портят потому, что не могут понять, что от них требуется. Это вынуждает высших руководителей прибегать к массовым коммуникациям, когда они делятся взглядами сразу со всеми. И даже при этом люди слышат разные вещи ...». *Weick* и *Sutcliffe* [4] отмечают, что культуры, близкие к иерархии, «меньше интересуются делами на нижних уровнях, чем происходящими на верхних, такими как восприятие неопределённостей и утаивание плохих вестей».

Выявление базовых предположений разных субкультур, изучение их источников и импликаций, понимание их последствий имеют большой потенциал для улучшения межкультурного взаимопонимания и сотрудничества.

СЕГРЕГАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Среди «Четырнадцати пунктов Деминга» есть пункт девятый: «Сломать барьеры между подразделениями». Конечно, совершенно недостаточно провозгласить: «вы должны работать совместно», когда цели, поощрения, конфликты культур, недостаток информации, квалификация и методы работы и другие факторы противодействуют совместной деятельности.

В книге, опубликованной более полувека назад, *March* и *Simon* [13] обсуждали «склонность сотрудников подразделения оценивать действия только в терминах подцелей, даже когда они противоречат целям всей организации». Не пользуясь этим термином, они говорили о *субоптимизации*. Они определили три механизма, с разных сторон подкрепляющих такое поведение: (1) от индивидов – их различное субъективные восприятие и понимание; (2) от подразделения – содержание внутригрупповой коммуникации; (3) от внешней среды – различное стимулирование разных подразделений. Уже во времена публикации книги [13] было широко известно, что люди имеют тенденцию отфильтровывать информацию, не соответствующую их ментальным моделям. *March* и *Simon* отмечали, что «подавляющая часть наших знаний получена не прямым восприятием факта, а через его многократное изложение другими по цепочкам социальных коммуникаций. Поскольку эти сведения были отфильтрованы несколькими корреспондентами, опорные модели которых подобны нашим, происходило их взаимное подкрепление». Они заметили, что два основных типа групп существенны для фильтрации: сотрудники одного подразделения и коллеги по профессии. Поскольку большинство организаций состоят из функциональных подразделений, профессиональная и организационная принадлежность могут подкреплять друг друга. Селективное стимулирование происходит тоже благодаря организационной

структуре. Как отмечают *March* и *Simon*, «работники отдела продаж живут в среде покупателей, а финансисты организации – в среде банкиров; те и другие видят очень разные части мира».

Для приближения работы к целям организации желательно достичь интеграции восприятий разных подразделений; вопрос в том, как это сделать. Хотя изменение структуры подчинённости подразделений – первое, что приходит на ум, похоже, что другие способы могут лучше справиться с тем, что наблюдается: когнитивные, культуральные аспекты сегрегации (разделённости). Усилия, направленные на изучение предположений специалистов разных профессий или на то, какой они видят окружающую среду, могут помочь повысить интеграцию. *Schein* [13] утверждает, что следует серьёзно относиться к влиянию субкультур на язык и ментальные модели и что «одной из самых неотложных нужд» организации является установления диалога через границы субкультур. Мне доводилось работать с организацией, в которой проводились «диагональные срезы». Так они называли дискуссии по проблемам организации между работниками разных уровней и специальностей. Это была попытка провести то самое изучение, какое рекомендует *Schein*. Конечно, как организовать это в условиях перегруженности основной работой, существующей в большинстве организаций, – вопрос непростой. Достижение большей интеграции может уменьшить перегруженность, так что можно утверждать, что эти усилия окупятся. Неплохой идеей может быть проведение мало-масштабных тестов различных подходов к интеграции.

Усилия повысить интеграцию подразделений должны сопровождаться стремлением сосредоточить внимание на глобальных целях организации.

КОНФЛИКТ

Lawrence и *Lorsch* опубликовали книгу [14] о взаимодействии организации с её окружением. Они заметили, что организации делятся на подразделения, каждое из которых имеет дело с определённой частью внешних условий: отдел продаж взаимодействует с пользователями и рынками; производство – с торговцами оборудованием, поставщиками материалов и рынком труда; планово-финансовые подразделения – с органами власти и инвесторами; конструкторы – с наукой и технологиями, нужными организации для производства товаров и услуг. Такое разделение труда является результатом ограниченности кругозора и знаний отдельных групп менеджеров. Работники каждого подразделения становятся специалистами в конкретной области. В результате специализации и предыдущего образования и опыта сотрудники подразделения создают специфический стиль работы, образ мышления. *Lawrence* и

Lorsch заметили также, что потребности окружения требуют от подразделений объединения усилий, сотрудничества подразделений – интеграции. Поскольку разные подразделения имеют различные интересы и точки зрения, им трудно достичь согласия по совместным действиям. Их главный вопрос: «Как достичь интеграции, не пожертвовав дифференциацией?».

Lawrence и *Lorsch* считают, что необходимость установления в разных подразделениях разных «образов деятельности и мышления» делает неизбежными постоянные конфликты. *Lax* и *Sebenius* тоже считают [15], что «усиление взаимозависимости между разными людьми фактически гарантирует возникновение конфликтов». Такой взгляд отличается от распространённого мнения, что конфликтов не должно быть, и первое, что надо сделать, это вообще исключить конфликты. *Lax* и *Sebenius* продолжают: «Некоторые не признают того, что конфликты присущи организациям, считая их явлением нездоровым и угрожающим. Как бы ни неловко было некоторым признать это, конфликт – это факт жизни организаций. Однако не должно быть деструктивного обращения с ним».

Идеи и методы эффективного ведения переговоров разрабатывались на протяжении десятилетий. Много было сделано гарвардскими школами права и бизнеса. Цель эффективных переговоров – согласовать, насколько это возможно, интересы договаривающихся сторон, справедливо разрешить конфликт интересов на долговременной основе, с учётом интересов сообщества [16]. Эффективные переговоры являются альтернативой предъявлению взаимных требований и претензий, которое ведёт к затягиванию конфликта и порче отношений – к созданию именно того, от чего организация хочет избавиться. Способность эффективно вести переговоры внутри организации и с внешними партнёрами

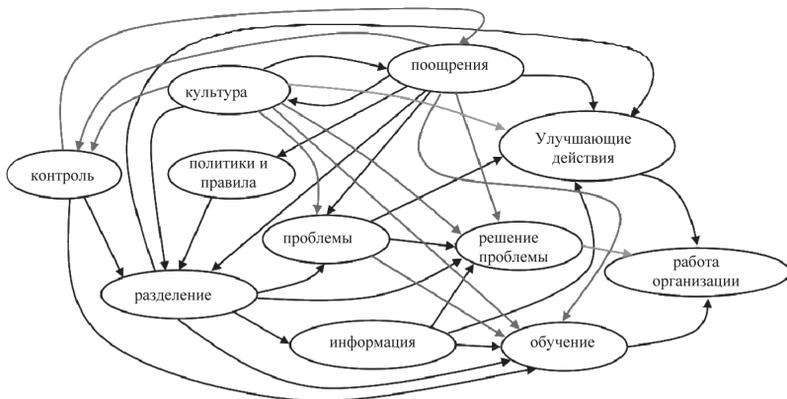


Рис. 1

открывает широкие возможности к улучшению, потому организациям следует позаботиться о развитии своего умения переговариваться.

На рис. 1 приведена диаграмма, иллюстрирующая некоторые связи между обсуждавшимися выше факторами, присущими организации. Стрелки обозначают направленность связей. Диаграмма иллюстрирует сложность сети взаимосвязей между аспектами организации, влияющими на улучшение её деятельности. Работа над менее противоречивыми областями, такими как усовершенствование информационных потоков и проведение мелкомасштабных опробований, может дать полезный опыт для работы в более конфликтных областях.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

Если менеджмент осуществляет коммуникации внятно, последовательно, доходчиво и его коммуникации отражают цели и ценности организации, члены организации могут создать себе ясное представление о том, что важно. Однако действия тоже являются коммуникацией. Каждый шаг руководства несёт работникам информацию о том, что важно, каковы принципы и ценности организации. Менеджерам нужно разработать модель поведения, которое они ожидают от подчинённых. Если менеджер хочет создать межкультурное взаимопонимание, ему следует выявить базовые предположения и поощрять использование многих точек зрения. Если же он намерен проводить обучение, ему следует осознать собственную нехватку знаний, включиться в учебный процесс и построить модель того, чего он хочет добиться, поощряя обучение, задавая вопросы уважительно и внимательно выслушивая ответы.

НЕ ОГРАНИЧИВАТЬСЯ ТОЛЬКО СТРУКТУРНОЙ СХЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Блок-схема организации является главной иконой бизнеса: она наглядна. Однако многие более важные факторы, влияющие на работу организации, не могут быть представлены картинкой. Совершенствование информационных потоков, процесса решения проблем, учебного процесса, развитие конструктивных взаимодействий между людьми и подразделениями, использование переговоров для разрешения конфликтов, осуществление моделирования и коммуникаций менеджерами, обновление систем контроля и поощрений, создание нацеленной на улучшения культуры – вот лишь некоторые стороны организации, заслуживающие большего внимания, нежели её схема подчинённости подразделений.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ian S. Bradbury*, personal communication.
2. *James Reason*, *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, 1997.
3. *Karl E. Weick*. *Organizational Culture as a Source of High Reliability* // *California Management Review*. Winter, 1987.
4. *Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe*, *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd Ed., Jossey-Bass, 2007.
5. See "The Insourcing Boom," available online at <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/12/the-insourcing-boom/309166/>
6. *John Glaser*. *Management's Role in IT Project Failures* // *Healthcare Financial Management*. October, 2004.
7. *Donald Marchand and Joe Peppard*. *Why IT Fumbles Analytics* // *Harvard Business Review*, January-February, 2013.
8. *Gipsie Ranney*. *The Trouble with Incentives: They Work* // *The Systems Thinker*, Pegasus Communications. October, 2010.
9. *Charles O'Reilly*. *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations* // *California Management Review*, Summer, 1989.
10. *Langlely et al.* *The Improvement Guide*, 2nd Ed., Jossey-Bass, 2009.
11. *Edgar H. Schein*. *Culture: The Missing Concept in Organizational Studies* // *Administrative Science Quarterly*. June, 1996.
12. *Edgar H. Schein*. *On Culture, Dialogue and Organizational Learning* // *Organizational Dynamics*. Summer, 1993.
13. *James G. March and Herbert A. Simon*. *Organizations*. Wiley, 1958.
14. *Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch*, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press, 1967 and 1986.
15. *David A. Lax and James K. Sebenius*. *The Manager as Negotiator Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. The Free Press, 1986.
16. *See Fisher and Ury*. *Getting to Yes* // *Management Review*. February, 1982.