

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Использование
научного знания в
менеджменте**



© Плотников Михаил Вячеславович

Москва, 2005

Тема 2. Теория познания

To see the world in a grain of sand,
And Heaven in a wild flower –
Hold Infinity in the palm of your hand,
And Eternity in an hour...

William Blake

Менеджмент – наука?

Уровни знания

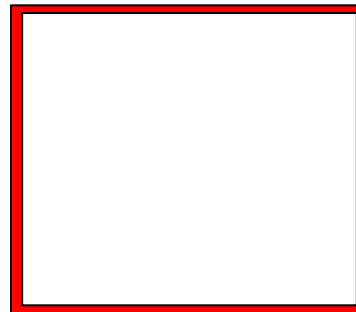


Проблемы: как и зачем?

Проблема – объективное логическое противоречие – несоответствие действительного и желаемого (субъективно мнимого) состояния объекта.



Есть



Хочу



Проблемы: как и зачем?

Решение проблемы состоит в **устранении противоречия**, которое может заключаться как в достижении желаемого состояния, так и в переосмыслении оценки действительного.



Подход №1



Подход №2



Проблемы: как и зачем?

В первом случае ключевыми становятся вопросы о **целях** и **средствах** их достижения: чего конкретно я хочу и как этого достичь?



Идея (образ)



цель

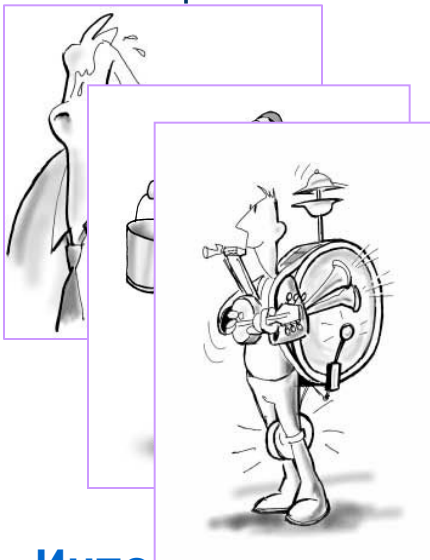


Средства

Проблемы: как и зачем?



Во втором случае вопрос более личный – а зачем вообще мне это (желаемое состояние) надо? Какие есть альтернативы? Как это сделает меня счастливее?



**Интерпретации
состояния**



**Альтернативы
желаний**



**Жизненные
цели**

Проблемы: как и зачем?

Как формулировать проблемы?

- Как **УСЛОВИЯ** и **ЦЕЛЬ**: Надо \$10000, а есть только 5 рублей
- Как **ВОПРОС**: Что делать? Кто виноват?
- Как **ИНСТРУКЦИЮ**: Надо продать машину... Что потом?..
- Как **АЛЬТЕРНАТИВУ**: Или \$10000 или уговорить кредиторов подождать
- Как **ОБЪЕКТИВНОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ** субъективных позиций сторон:

Кредиторы

Мы

Интересы Получить деньги? Развивать свой бизнес

ПРОБЛЕМА: УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КРЕДИТОРОВ

Позиции \$10000

Нет денег

Проблемы: как и зачем?

- Проблемы не существуют изолированно от контекста. Наоборот, всякая проблема включает множество исходных условий и возможных следствий. Решение проблемы во многом зависит от её формулировки.

Проблемы: как и зачем?

- При попытке решить проблему следует прежде всего обеспечить максимально широкий взгляд на ситуацию – на влияющие силы и факторы, а также их взаимосвязи.



Проблемы: как и зачем?

- Трудно понять, что делать, если не знаешь почему и зачем? Правильно поставленная, т.е. системно описанная, проблема дает ответа на оба этих вопроса.

Проблемы: как и зачем?

- Однако не следует забывать задаваться и другими вопросами: а почему именно так? Как иначе? И Зачем мне решать эту проблему?...



Как решать проблемы?

- Одним из наиболее действенных способов решения проблем является **ИНДУКТИВНЫЙ СИНТЕЗ**.
- Основу синтеза составляет попытка преодолеть объективное логическое противоречие проблемы за счет предложения новой формулировки, в которой противоборствующие стороны становятся конгруэнтны (т.е. не противоречащими друг другу).



Методы синтеза

Существует несколько принципиально различных подходов к устранению логического противоречия в процессе синтеза:

- эмпирический
- диалектический
- герменевтический
- метафорический
- критический



Методы синтеза

Эмпирический синтез

основывается на практической деятельности и, прежде всего, эксперименте.

Путем проб и ошибок мы ищем такой вариант практики, который как минимум не противоречит обоим положениям теории.

Как правило, это достигается за счет поиска и более точного описания необходимых условий.



Методы синтеза

Пример:

Тезис: Сотрудники действуют исходя из личных интересов.

Антитезис: Люди в значительной мере подчиняются нормам группы, которой они принадлежат.

Синтез: Сотрудники будут формулировать личные интересы, конгруэнтные целям организации, если они понимают, принимают и разделяют эти цели (повышаем значимость «роли сотрудника»: пробуем провести широкую пропаганду видения и целей организации, выражаем признания за достижение даже незначительных результатов, подчеркиваем значимость общности и дисциплины, критикуем и наказываем отступников, вовлекаем в организационную жизнь друзей и родственников – а потом выдвигаем организационные требования, которые рассматриваются как лично значимые)



Методы синтеза

Диалектический синтез основывается на поиске новой точки зрения, прежде всего нового уровня агрегирования знания.

Частные теории верны для частных случаев, а значит и противоречие их также ситуационно обусловлено. Следовательно, для снятия противоречия необходимо сформулировать теорию для более общего класса явлений.

Законы диалектики:

1. Единство и борьба противоположностей.
2. Отрицание отрицания.
3. Переход количества в качество.



Методы синтеза

Пример:

Тезис: Сотрудники действуют исходя из личных интересов.

Антитезис: Люди в значительной мере подчиняются нормам группы, которой они принадлежат.

Синтез: Поведение сотрудников в организации определяется множеством различных нередко разнонаправленных сил (единство и борьба). Нормы групп, в которых человек не чувствует собственной причастности имеют второстепенное значение по отношению к личным интересам (отрицание отрицания). Если сотрудник достаточно долго будет демонстрировать одну линию поведения (подкрепляемую удовлетворением личных интересов), то в итоге поведение станет разделяемой нормой, а значит личное вознаграждение станет менее значимым в сравнении со стремлением сохранять традиции организации (переход количества в качество).

Методы синтеза

Герменевтический синтез

направлен на предложение максимально широкой объясняющей конструкции, учитывающей все возможные интересы.

Главная задача герменевтики поместить противоречие в объяснимые рамки.



Методы синтеза

Пример:

Тезис: Сотрудники действуют исходя из личных интересов.

Антитезис: Люди в значительной мере подчиняются нормам группы, которой они принадлежат.

Синтез: Мотивы поведения сотрудников организации различны: они определяются как личными интересами, так и групповыми нормами. Следовательно, хорошая мотивационная программа должна сочетать в себе индивидуальные вознаграждения и подкрепление (в первую очередь нематериальное – через социальное одобрение) неформальных групповых взаимоотношений.



Методы синтеза

Метафорический синтез

Предполагает выбор образа ситуации – метафоры – и попытку решить противоречие на метафоре, а затем перенести его в реальность.

При этом мы можем не получать синтеза на теоретическом уровне, но при этом довольно четко представлять себе что делать.



Методы синтеза

Пример:

Тезис: Сотрудники действуют исходя из личных интересов.

Антитезис: Люди в значительной мере подчиняются нормам группы, которой они принадлежат.

Синтез: Поведение сотрудников в организации похоже на поведение детей в детском саду. Если мы хотим лучше управлять группой маленьких детей, мы должны научиться привлекать их внимание, следить за тем, чтобы они были сытые, здоровые и чтобы у каждого было чем заняться. Следовательно в организации мы должны понять какие групповые нормы лично привлекают сотрудников, обеспечивать удовлетворенность гигиенических факторов и достаточную (но не чрезмерную) рабочую нагрузку.

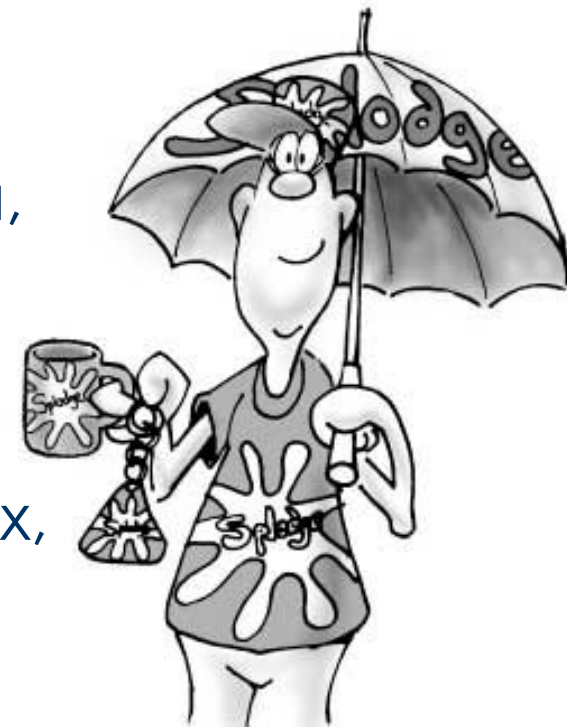


Методы синтеза

Критический синтез

базируется на попытке поиска принципиально новой точки зрения, исходя из которой противоречие становится малозначимым.

Этот метод исходит из того, что существует множество социальных, а не логических решений проблемы.



Методы синтеза

Пример:

Тезис: Сотрудники действуют исходя из личных интересов.

Антитезис: Люди в значительной мере подчиняются нормам группы, которой они принадлежат.

Синтез: Установить с людьми (или аутсорсинг-партнерами) контрактные отношения, предусматривающие сдельную оплату и меру ответственности за выполнение или невыполнение работы. В этом случае нас вообще не интересуют мотивы исполнителей – мы ориентируемся на расценки рынка.



Как изучать группы?

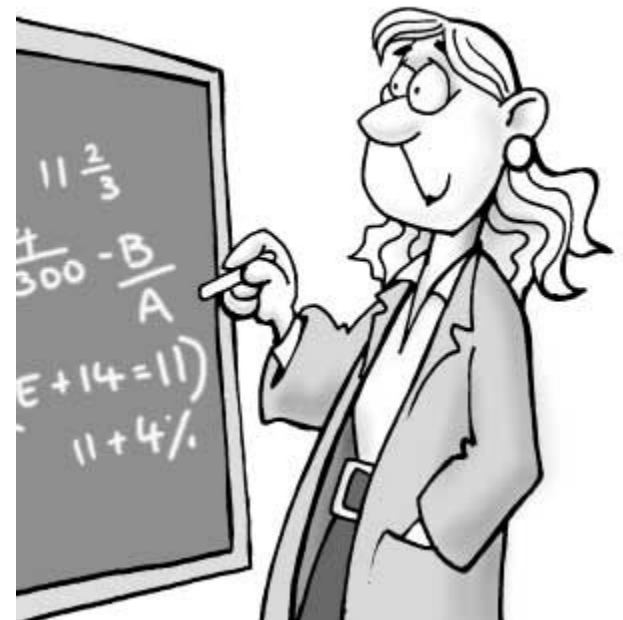
- Исследование имеет смысл только при наличии проблемы.
- Вопрос: какие следствия практики противопоставлять друг другу?
- Ответ: Только те, которые уже противоречат друг другу – «не умножайте сущностей»...

Как изучать группы?

- **Реактивное исследование:** проблема уже есть, цель – решить её как можно скорее.
- **Проактивное исследование:** проблемы еще нет, но велика вероятность того, что она возникнет. Цель – найти наиболее эффективный способ или наибольшее количество способов решения, чтобы реализовать его при необходимости, с учетом возможных условий.

Как изучать группы?

- Реактивное исследование требует в основном мыслительной работы: попробуйте применить несколько методов синтеза, а затем вторично синтезировать полученные решения.



Как изучать группы?

- Проактивное исследование предполагает поиск дополнительной информации – в внешних источниках или за счет экспериментального моделирования ситуации. Например, если вы хотите понять как управлять сотрудником в случае его повышения – попробуйте создать подобную ситуацию – дайте ему соответствующее задание и поместите в соответствующее окружение. Пронаблюдайте следствия, а затем попробуйте синтезировать их с его поведением на предыдущей должности.

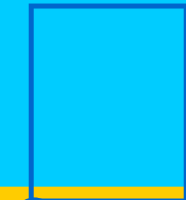


Ваши вопросы



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Использование
научного знания в
менеджменте**



© Плотников Михаил Вячеславович

Москва, 2005

Еще немного проблем

Тема 3. Философия и теория организации

Три основные философские проблемы, связанные с организациями:

- Значение организаций в жизни человека и общества
- Этика взаимоотношений
- Исследование организаций

Значение организаций

- каждый из нас состоит членом какой-либо организации;
- человек как личность всецело является продуктом общества;
- человек открыт суггестии;
- культура общества и программа;
- личность, идентичность и индивидуальность;
- реформирование и деструкция.

Этика ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

«Мы в ответе за тех, кого приручили...»

- Власть и иерархия
- Страх и зависимость
- Обман
- Манипуляция
- Этические дилеммы

Исследование организаций

- соотношение части и целого;
- проблема уровня агрегирования;
- организационное научение;

Ваши вопросы



Тема 4. Организация в фокусе научного исследования

Три фундаментальные науки, изучающие организации:

- Социология
- Психология
- Экономика

ЭКОНОМИКА

Основные категории:

- создание,
- распределение,
- перераспределение

общественного блага



Психология

Основные категории:

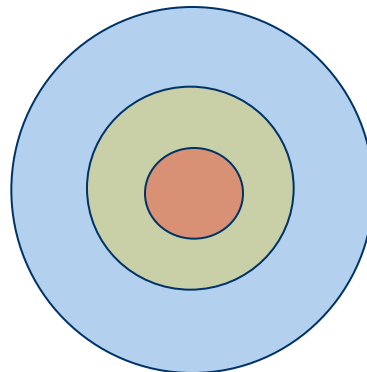
- поведение;
- мотивы;
- научение;
- рефлексы;
- рефлексия (мышление);
- креативность.



СОЦИОЛОГИЯ

Основные категории:

- структура,
- взаимодействие,
- отношения,
- влияние,
- последствия



Организация в социологии

Организация – это:

- Группа людей;
- Процесс организовывания;
- Результат – организованное состояние.

Организация в социологии

Уровни понимания

- Структура;
- Культура;
- Стратегии.

Организация в социологии

Организация	Структура	Культура	Стратегия
Группа людей	Состав и background	Ценности	Цели
Процесс	Тактика управления	Стиль управления	Школа стратегии
Состояние	Иерархия	Нормы и традиции	Change management

Организация в СОЦИОЛОГИИ

Честер Барнард

(совместные действия и кооперация)

организация - это такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью.

Организация в социологии

Г. Саймон и Д. Марч

(организм и координация)

организация - это сложный биологический организм со специфической структурой и централизованной системой координации.

Организация в СОЦИОЛОГИИ

П. Блау и У. Скотт

(формализованная структура)

организация - это группа людей, обладающих специфической формализованной структурой.

Организация в СОЦИОЛОГИИ

А. Этциони

(сознательное членство и действие)

организация - это социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для достижения специфических целей.

Организация в СОЦИОЛОГИИ

Ваше определение организации:

...

Ваши вопросы

