

# 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.



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

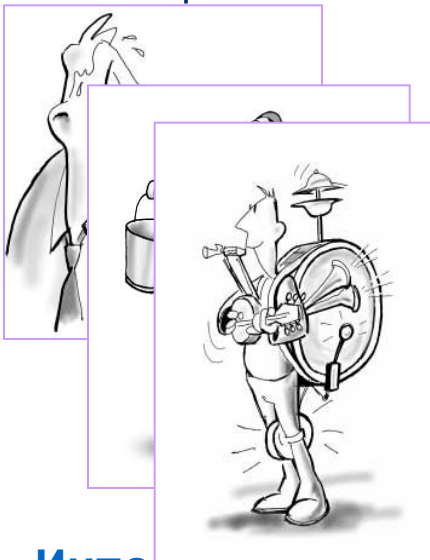


Средства

# 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.

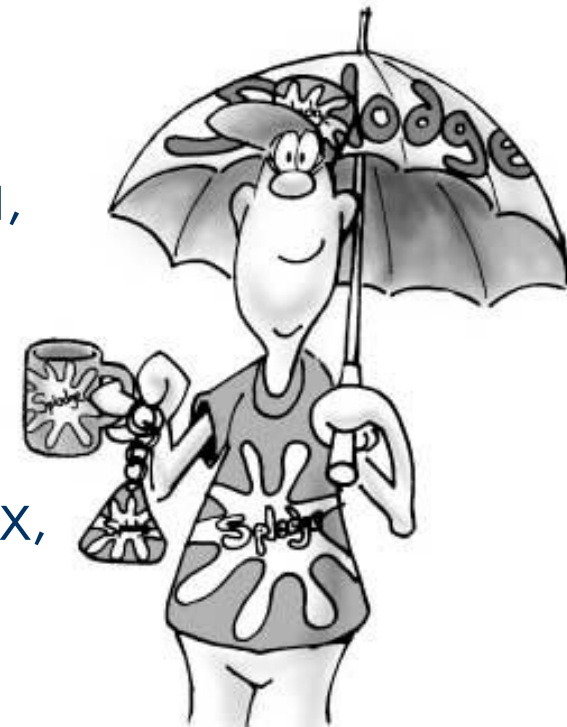


# Методы синтеза

## 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?

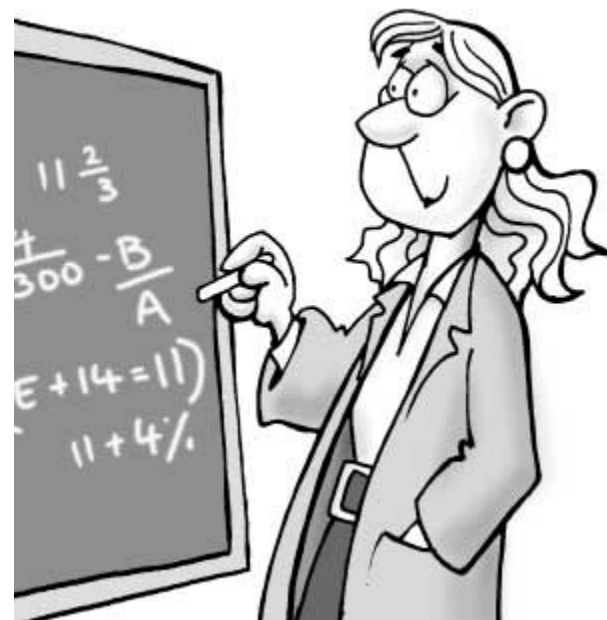
- Исследование имеет смысл только при наличии проблемы.
- Вопрос: какие следствия практики противопоставлять друг другу?
- Ответ: Только те, которые уже противоречат друг другу – «не умножайте сущностей»...

# 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:

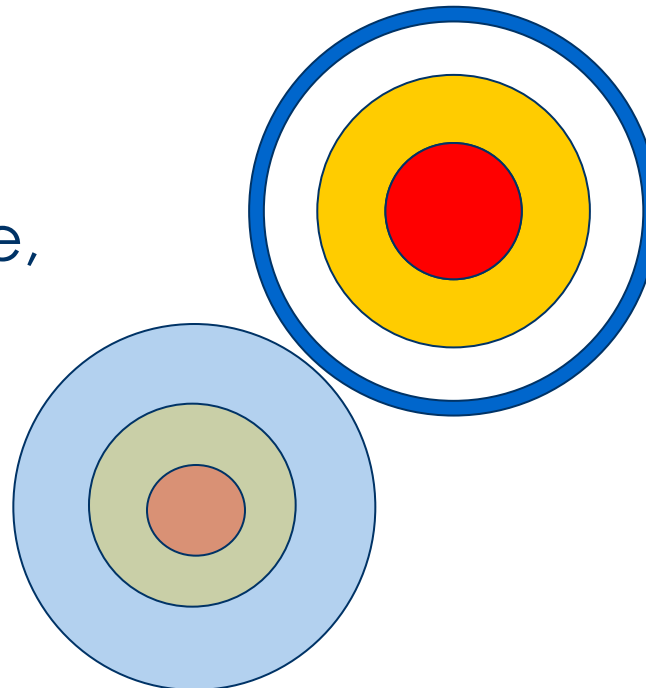
- поведение;
- мотивы;
- научение;
- рефлексы;
- рефлексия (мышление);
- креативность.



# 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

<b>Организация</b>	<b>Структура</b>	<b>Культура</b>	<b>Стратегия</b>
<b>Группа людей</b>	Состав и background	Ценности	Цели
<b>Процесс</b>	Тактика управления	Стиль управления	Школа стратегии
<b>Состояние</b>	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

