

Мартиросян С. А.

КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: КАТЕГОРИЯ "ДОВЕРИЕ"

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2008/6-2/41.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2008. № 6 (13): в 2-х ч. Ч. II. С. 124-127. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2008/6-2/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

чудесные превращения. Чтобы юный зритель почувствовал себя в волшебном мире. Сказка – дорогое удовольствие для театра. И вот театральное руководство повздыхает-повздыхает да и перебросит какую-то денежку с «Гамлета» на «Трёх поросят». Очень хочется, чтобы родители, которые приводят своих детей на спектакль, понимали, что сказка – это серьёзно. И чтобы выход в театр на сказку стал событием в жизни семьи, а не просто родительской повинностью или данью моде. И чтобы остался в памяти ребёнок надолго. Может быть, навсегда. Как у авторов данной публикации: у В.Сорокина – «Василиса Прекрасная» на сцене Куйбышевского ТЮЗа, у Р.Маркина – «Белоснежка и семь гномов» на сцене Рязанского театра драмы.

КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: КАТЕГОРИЯ «ДОВЕРИЕ»

*Мартиросян С. А.
Южный федеральный университет*

Роль доверия в современном мире организационной культуры становится все более ощутимой. Управляемость организаций больше зависит от доверия между сотрудниками и руководством, а его границы проходят там, где доверие, постепенно снижающееся по мере удаления от центра компании, полностью заменяется расчетом и санкциями. Неформальные горизонтальные связи тем самым признаются важнее официальных, а электронные технологии позволяют членам команд работать на больших расстояниях друг от друга и вне прямого контроля.

Из чего складывается доверие в таких коллективах? Доверие – это ожидание того, что человек или организация будут действовать в наших интересах или не в ущерб нам даже тогда, когда мы уязвимы и не можем их проконтролировать.

Большинство предпринимателей в разных странах мира называют среди критериев доверия одни и те же черты: компетентность, надежность, порядочность. Результаты многих исследований сходятся в том, что у доверия имеются две составляющие: рациональная и эмоциональная. К первой – рациональной – относится уверенность в том, что коллега, руководитель или подчиненный способен выполнить взятые на себя обязательства. Она основывается на оценке компетентности, результативности труда, а также последовательности, предсказуемости поступков. Эмоциональная составляющая доверия основана на оценке «доброй воли» партнера, общности ценностей и мотивов: доброжелательности, открытости для успешного решения проблем, мотивированности на достижение общей цели, порядочности.

Доверие членов команды друг к другу проходит три основных стадии: расчет, опыт, тождество.

Стадия расчета основана на своеобразном балансе всех «за» и «против», которые доверяющий мысленно подсчитывает в случае нарушения партнером взятых обязательств. Доверие на этой стадии достаточно шатко, развивается медленно, осторожно и может исчезнуть в результате одного ошибочного шага. При этом для его развития принципиально важны частота контактов в команде, соблюдение договоренностей в мелочах: вовремя перезвонить, направить запрошенную информацию. Основное значение в это время имеет рациональная составляющая доверия, члены команды должны убедиться в компетентности, надежности, предсказуемости друг друга. На этой стадии особенно необходимы малые победы: успешное решение незначительных проблем совместными усилиями.

На стадии опыта различные гарантии и противовесы в значительной степени теряют свой смысл, поскольку о поступках партнера в будущем можно судить по его поведению в аналогичных ситуациях в прошлом. На этом этапе возрастает значение эмоциональных составляющих доверия – доброжелательности и открытости к обсуждению проблем. При этом доверие повышается в серьезных кризисах, критических ситуациях, для разрешения которых требуется взаимопомощь. Наоборот, если, столкнувшись с трудностями, менеджеры «слишком заняты» или опасаются откровенно выразить свое мнение по сложным вопросам, команда рискует потерять доверие навсегда. Как показывают исследования, закрытость – самый верный путь к разрушению доверия, т. к. позволяет членам коллектива приписывать поведению друг друга любые, даже самые нелепые мотивы.

На стадии тождества члены команды являются группой с единой системой ценностей. Они настолько хорошо понимают друг друга и схожи в оценках происходящего, что вполне могут доверять друг другу представление взаимных интересов в отношениях с остальными людьми. На этой стадии даже серьезные единичные срывы, вызванные ошибочными решениями кого-либо из членов группы, не снижают доверия, если остальные уверены, что сотрудник следовал командным принципам.

На практике последствия недоверия более существенные: управленческие и проектные команды, члены которых не решаются договориться о ценностях коллектива и правилах своей работы, рано или поздно оказываются в тупике. Недовольные клиенты, снижение продаж, сбои на производстве или срывы поставок – все это неизбежно приводит к кризису доверия в команде. Однако вместо того, чтобы извлечь уроки из ошибок, они задыхаются в атмосфере взаимных упреков.

В зависимости от корпоративной культуры и типа команды эти качества могут иметь разный «вес» при формировании доверия. Например, в одном из консалтинговых агентств после его поглощения западной компанией изменились критерии оценки деятельности сотрудников и принципы подбора кадров. Его корпо-

ративная культура стала индивидуалистической, основанной на конкуренции между профессионалами. Критерии доверия к коллегам по проектной команде тоже изменились: результативность приобрела большее значение, чем доброжелательность. Доверие сохранилось, но стало строиться на расчете: успех проекта выгоден всем его участникам. Дух здоровой конкуренции в коллективе позволил руководству компании расширить число клиентов, но готовность сотрудников к обмену опытом и навыками снизилась.

В организациях с коллективистской культурой, особенно в тех, где генеральный директор выступает в роли «отца семейства», гораздо большее значение придается общности ценностей, «типичности» черт сотрудников: даже отличие в возрасте может снизить доверие. Опыт показывает, что доброжелательность и общие ценности команды приносят финансовую выгоду в долгосрочной перспективе. Их трудно, а часто и нерационально развивать в краткосрочных проектных командах, состав которых на каждом этапе меняется в зависимости от решаемых задач. В таких группах доверие друг к другу нужно формировать, прежде всего, на основе высокого профессионализма, результативности, предсказуемости и открытости к обсуждению проблем. Однако, если речь идет о долгосрочном проекте, управленческой команде или коллективе подразделения, общность ценностей и взаимопомощь повышают управляемость и дают основу для прорыва.

Можно полностью полагаться на профессионализм опытных специалистов отдела по оценке персонала, но если они при сотрудниках ссорятся друг с другом, постоянно кажутся раздраженными, то доверия к ним будет меньше, чем к доброжелательному новичку.

Наконец, есть несколько универсальных факторов доверия, влияющих на отношения в любой команде:

Склонность членов группы - прежде всего лидера - доверять людям. Она начинает формироваться в семье, а также при получении первого делового опыта. Например, собственник одного российского холдинга часто повторял, что доверять нельзя никому. Он не только стремился контролировать по мелочам членов своей управленческой команды, но и периодически ставил под сомнение их компетентность. Уровень доверия сотрудников был низким по отношению не только к боссу, но и друг к другу. Через год большинство менеджеров ушли в другие компании, а собственнику пришлось срочно набирать новых.

На формирование степени доверия влияет опыт деловых отношений. Установлено, что в проектных командах, члены которых когда-то уже работали вместе, поддерживается высокий уровень доверия на первых стадиях проекта, однако к его концу оно обычно падает. Часто это объясняется тем, что участники таких команд недооценивают существующие между ними различия и на первых этапах проекта мало уделяют времени выработке общего видения и командных правил. Это сказывается в конце проекта, когда поджимают сроки и приходится пересматривать привычные подходы к решению задач. В такой ситуации, не оправдавшиеся завышенные ожидания относительно взаимопонимания в команде и единства мнений, только подливают масла в огонь. Наоборот, в тех коллективах, где сотрудники ранее не были знакомы друг с другом, доверие чаще возрастает именно к завершающему этапу работы. Они проходят «встряску» уже в самом начале и тратят больше усилий на уточнение взаимных ожиданий и выработку совместных договоренностей.

Опыт отношений – это еще и общее прошлое. При инициации новых проектов стоит напоминать сотрудникам о тех трудных ситуациях, в которых доверие внутри команды и такое же отношение к ней со стороны компании прошло проверку. Тем самым вы включаете новый проект в имеющуюся «кредитную историю», повышаете доверие к организации и к команде, очерчиваете систему ценностей, на которую должны опираться участники проекта при разрешении споров.

Доверие может быть основано на рекомендациях третьей стороны. Например, новичок быстрее входит в коллектив, если получит благоприятный отзыв члена команды с высоким кредитом доверия. Часто сотрудники испытывают доверие к той роли, в которой выступает человек. Это может быть, к примеру, роль эксперта или посредника при разрешении спора. Команды, в которых работники имеют возможность исполнять такие роли по отношению друг к другу или другим коллегам, добиваются доверия быстрее.

Люди больше склонны доверять тем, кто на них похож: представителям своей профессии, подразделения, психологического типа. Даже тем, кто с ними схож внешне. Не случайно некоторые российские компании хотя бы раз в год одевают своих сотрудников в одинаковые футболки с корпоративной символикой. Это не просто PR: выяснилось, что достаточно путем случайного выбора надеть на людей, сидящих в одной аудитории, скажем, желтые и синие кепки, чтобы они стали воспринимать друг друга как потенциальных соперников - членов «желтой» и «синей» команд.

Больше доверия возникает к тем специалистам, чей вклад в командный результат оценивается наиболее высоко. Этот принцип лежит в основе «кредита доверия»: лидеру или сотруднику, спасшему положение компании в критический момент, иногда прощаются такие нарушения правил, которые другому не удалось бы «спустить на тормозах». Но здесь же кроется и потенциальная угроза доверию в коллективе.

Анализ критических ситуаций и конструктивное разрешение конфликтов, особенно в управленческих командах, является мощным инструментом развития доверия, «доброй воли» и открытости к обсуждению проблем. Более того, иногда только жесткостью в защите командных принципов - вплоть до расставания с их нарушителем - может спасти доверие.

Иногда руководители, решившие строить отношения в своем подразделении на доверии, оказываются жертвами распространенных заблуждений и в результате неудачного опыта признают идею доверия нежизнеспособной. Вот некоторые из этих мифов.

Миф первый: «Доверие несовместимо с конфликтами». Это частое ошибочное мнение характерно для приверженцев коллективистской деловой культуры, когда основной принцип командной работы – не «раскачивать лодку». В одной тренинговой компании после окончания проекта, потребовавшего напряжения сил всех членов команды, было решено вместе проанализировать возникшие сложности. Директор недооценил глубины скрытых конфликтов между участниками, посыпались взаимные претензии, дискуссия вышла из-под контроля. С тех пор он перестал устраивать такие проблемные совещания, предпочитая все «трудные разговоры» проводить один на один с каждым участником. В результате команда так и не смогла выработать общие ценности, было подорвано доверие к руководству, а конфликты участились. Одиночные встречи с представителями сторон должны подкрепляться выработкой общекомандных договоренностей.

Миф второй: «Доверие заменяет правила». Команда – более емкое понятие, нежели два партнера, и об этом часто забывают. Четко сформулированная цель, ясные критерии оценки деятельности и точное распределение ролей усиливают не только рациональную составляющую доверия, но и эмоциональную: повышается предсказуемость действий последовательность в поведении, формируются общие критерии справедливости, поддерживается единство целей. Разработка командного «кодекса», сценариев действий в критических ситуациях, договоренность о взаимозаменяемости в форс-мажорных обстоятельствах – все это дает уверенность в надежности команды как целого.

Миф третий: «Чтобы сформировать доверие, нужен специальный тренинг». Разумеется, существуют упражнения по развитию доверия в группе, начиная с вожделения, друг друга с завязанными глазами или падения на руки товарищей и заканчивая максимально рискованными, которые применяются для тренировки антитеррористических команд, когда, надев бронезилеты, партнеры стреляют друг в друга. Однако подобные тренинги лишь временно облегчают групповые коммуникации и поднимают командный дух. Если они не находят поддержки в повседневной деятельности, то со временем наступает тяжелое возвращение к прежним отношениям. Для развития доверия необходимо деловое взаимодействие: организация взаимопомощи в сложной ситуации, открытое обсуждение проблем, а главное – реальные успехи управленческой команды, признаваемые коллективом компании.

Известно, что в командах с высоким уровнем доверия сотрудники легче переживают стрессы и выше оценивают результативность совместной работы. Доверие членов команды друг к другу позволяет повысить приверженность коллективу, готовность к взаимопомощи, снижает конфликтность, а также издержки руководителя на контроль выполнения заданий. Кроме того, переход к конкуренции на основе интеллектуального капитала требует таких отношений между сотрудниками, которые стимулировали бы их обмениваться знаниями и опытом друг с другом, а также делиться ими с другими представителями организации. Но пути обмена идеями и знаниями в компании не всегда совпадают с линиями коммуникации, заданными организационной структурой. Действительно важные сведения и навыки передаются только там, где устанавливаются отношения, основанные на доверии. В этом случае, обращаясь за советом, человек не рискует показаться глупым или некомпетентным; пытаясь разобраться в причинах неудачи – конфликтным; обращаясь за обратной связью – неуверенным в себе. Следовательно, команды с высоким уровнем доверия еще быстрее учатся на своем и чужом опыте. Однако у подобных отношений есть и обратная сторона:

- чем выше доверие, тем менее члены команды контролируют друг друга;
- чем сплоченнее коллектив, тем более сотрудники склонны к непродуманным решениям (они верят в партнеров и невольно переоценивают их силы при существовании внешней угрозы. Стремление сохранить единодушие в команде снижает способность смотреть на свои решения критически);
- атмосфера доверия создает идеальные условия для недобросовестных сотрудников, злоупотребления которых не только могут привести к серьезным убыткам, но и портят отношения в группе.

Многие считают, что можно либо доверять человеку, либо нет – третьего не дано. Тем не менее, доверие и недоверие вполне совместимы. К примеру, совладелец одной из торговых фирм уверен в сообразительности и решительности своего партнера в моменты кризиса, но отказывается доверять ему подбор персонала. В любом коллективе есть сотрудники, креативности и профессиональному мнению которых можно доверять, но нежелательно поручать им даже простые административные функции. Наконец, случается, что можно доверять компетентности сотрудника, но не его доброй воле и лояльности. Абсолютное доверие разрушительно. Чтобы избежать его негативных последствий, необходима работа одновременно с его рациональной и эмоциональной составляющими, которая может заключаться в следующем:

1. Организация «ярмарки знаний» и совместное с коллегами составление карты компетентности своей команды: кто и в каких вопросах является экспертом, в т. ч. за пределами своих функциональных обязанностей. Проведение командообразующего тренинга. Все это поможет очертить зоны доверия друг к другу в деловых вопросах.

2. Развитие заинтересованности во взаимном контроле. Желательно, чтобы на совещаниях члены команды регулярно предоставляли друг другу обратную связь, анализировали слабые места и потенциальные угрозы. В первое время можно использовать контрольные листы, чтобы сверять, все ли учтено. Если определить 3–5 ключевых показателей эффективности работы группы и каждому сотруднику периодически оценивать их в баллах, то можно получить объективную картину имеющейся ситуации. Разумеется, в компенсационном пакете участников должна быть доля, зависящая от командного результата, иначе эти меры принесут обратный эффект. В некоторых командах вводится «право на ошибку»: ее своевременное признание повышает эффективность всего коллектива.

3. Передача роли председателя и официального критика на совещаниях по очереди разным членам команды, чтобы каждый из них хотя бы раз побывал и тем и другим.

В случае потери доверия одним из членов команды следует сразу открыто признать наличие проблемы и четко обозначить принципы, в соответствии с которыми будет рассматриваться этот вопрос. Необходимо последовательно избавляться от «циников», особенно если они добиваются высоких результатов, нарушая ценности и нормы коллектива. Можно воспользоваться заслуженным у команды «кредитом доверия» для того, чтобы своим непредсказуемым поведением выявить тех людей в группе (лишая их чувства безопасности), которые не доверяют никому. Доверие составляет важный момент межличностного общения, межгруппового и организационного взаимодействия, присутствует во всех сферах общественной жизни.

УРАЛЬСКИЙ ПЕРИОД ЖИЗНИ А. М. ПАНКРАТОВОЙ – «БЕЛОЕ ПЯТНО» В ИСТОРИИ ЖЕНСКОГО ДВИЖЕНИЯ НАЧАЛА 1920-х: ГОДЫ НА УРАЛЕ

Мирошниченко М. И.

Южно-Уральский государственный университет

В предпринятом по инициативе Центра историко-культурного наследия г. Челябинска уникальном издании, энциклопедии «Челябинск», указаны всего двое Панкратовых. Это две женщины – знаменитый ученый-агроном, селекционер плодово-ягодных культур родившаяся в 1940 г. Анастасия Ефимовна Панкратова, которая самостоятельно вывела такие перспективные сорта вишен, как «Черешенка», «Бажовская», «Богатырка», «Преемница», а также известный педагог, заслуженный учитель Российской Федерации Галина Николаевна Панкратова, родившаяся в 1945 г. [Челябинск 2001: 625].

Между тем, судьба связала с историей Урала еще одну женщину по фамилии Панкратова – Анну Михайловну Панкратову, выдающегося советского историка (автора около 200 научных работ), крупного партийного и общественного деятеля 1950-х гг. Анна Михайловна Панкратова родилась в Одессе 4 (16) февраля 1897 г., в 1918-1920-х гг. находилась в одесском подполье, вступив в партию большевиков в 1919 г., она стала его видным деятелем, заменив на посту секретаря городского комитета партии большевиков арестованную в октябре 1919 г. Розу Лучанскую.

Данные об уральском периоде жизни А. М. Панкратовой очень скупы и противоречивы. В 1958 г. и в 1982 г. были предприняты два издания, в которых наряду с исследованиями об А. М. Панкратовой и написанной ею в 1932 г. автобиографией (впервые опубликована в 1982 г.) были собраны воспоминания близко знавших ее людей: дочери, коллег по научной работе и участников одесского подполья [Из истории 1958; Женщины 1982]. Лишь в некоторых из них содержатся сведения по интересующей нас теме.

В своей автобиографии, повествуя о событиях, последовавших вскоре после ее участия в работе X съезда РКП (б), А. М. Панкратова сообщает (без указания даты): «Я была командирована на Урал» [Панкратова 1982: 7]. Историк И.И. Минц отмечает: «Как известно, по окончании гражданской войны Панкратова была послана на Урал» [Минц 1982: 11]. Автор монографического исследования Бадя Л.В. сообщает: А. М. Панкратова «...была направлена в 1921 г. на Урал – передний край советской крупной промышленности» [Бадя 1982: 27]. В аналитическом материале, подготовленном для мемориального издания по случаю смерти А. М. Панкратовой (25 мая 1957 г.), уточняется: в связи с тем, что многие видные партийные руководители Урала погибли в годы гражданской войны, Центральный Комитет РКП (б) направил в помощь Уралу ряд партийных работников, хозяйственников, пропагандистов, организаторов, работников печати и т.п. В их числе находилась и А. М. Панкратова» [Академик 1958: 11]. Необходимо установить, в котором месяце состоялся ее приезд.

Неясно, на какую работу была послана А. М. Панкратова. Она сама пишет, что работала на Урале «в качестве секретаря райкома Союза металлистов..., а затем секретаря губпрофсовета» [Панкратова 1982: 7]. И. И. Минц просто сообщает: «...включилась в работу по строительству профсоюзов» [Минц 1982: 11]. По свидетельству близкой подруги Анны Михайловны Панкратовой Х. С. Топоровской, в марте 1922 г. Анна Михайловна «...вернулась с заводов и приступила к работе в Губпрофсовете [Топоровская 1982: 67]. Она была членом уездно-городского комитета партии, а также ответственным секретарем Екатеринбургского райкома союза рабочих металлистов [Топоровская 1958: 46].

По другим данным, А. М. Панкратова была направлена на одно из старейших металлургических предприятий на Урале, в Касли, где некоторое время проработала председателем заводского комитета. Затем ее избрали ответственным секретарем профессионального союза металлистов Екатеринбургe, а позже – секретарем губпрофсовета [Академик 1958: 11].

Не изучен вопрос о том, чем конкретно занималась А. М. Панкратова, работая в указанных уральских организациях. В своих воспоминаниях, довольно кратких, Анна Михайловна очень сжато и неопределенно говорит об этом: «Почти все время проводила на уральских заводах, помогая восстановлению рабочих организаций – фабрично-заводских комитетов, налаживая мирную культурную жизнь на заводах» [Панкратова 1982: 7]. Неясно значение термина «мирная культурная жизнь», по контексту, вероятнее всего, это все-таки не культурно-просветительная, а политико-пропагандистская работа. Сравним далее: «Здесь, на уральских