

А. В. Филиппов

Человек  
в организациях

УДК 316.662.22  
ББК 88.565  
Ф53

**Филиппов, Альберт Владимирович**

**Ф53 Человек в организациях / А. В. Филиппов. — Москва : Социум, 2013. 208 с.**

ISBN 978-5-91603-076-1

В представленной вниманию читателя книге исследуются отношения человека с организациями, их значение в удовлетворении потребностей людей. По сути, современный человек свои разнообразные потребности может удовлетворить или будучи включённым в организацию, или посредством организации. Организации становятся важнейшими социальными образованиями, в которых человек одновременно выступает в роли субъекта и объекта их деятельности. Первичным образованием организации является рабочее место. Из комплекса рабочих мест, объединённых социотехническим порядком, складывается внутренняя среда организации. Каждое рабочее место включает в себе возможности самореализации человека, а также возможности удовлетворения тех его потребностей, которые по своей природе относятся к социальным и социально-психологическим отношениям, возникающим и, более того, необходимым в процессе совместной, взаимозависимой трудовой деятельности. В значительной степени эффективность поведения человека в организациях зависит от способности организации ориентировать свою внутреннюю среду на мотивацию достижений и самоутверждения человека в организации посредством многочисленных ролей, которые необходимы для профессиональной и социально-психологической активности человека.

В книге обобщён многолетний опыт исследования различных отечественных организаций как в советское время, так на современном этапе их становления в условиях рыночной экономики. Книга ориентирована на читателей, интересующихся проблемами человеческого фактора в управлении организациями.

УДК 316.662.22  
ББК 88.565

ISBN 978-5-91603-076-1

© А. В. Филиппов, 2013

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ . . . . .	5
ВВЕДЕНИЕ . . . . .	14
<b>ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В УДОВЛЕТВОРЕНИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА . . . . .</b>	<b>31</b>
<b>ГЛАВА 2. ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЕ . . . . .</b>	<b>61</b>
<b>ГЛАВА 3. О СВОБОДЕ И НЕСВОБОДЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .</b>	<b>93</b>
<b>ГЛАВА 4. РАБОЧЕЕ МЕСТО ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .</b>	<b>109</b>
<b>ГЛАВА 5. О ТРАДИЦИЯХ, КАК НЕФОРМАЛЬНЫХ ОСНОВАХ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .</b>	<b>128</b>
<b>ГЛАВА 6. ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДСТВА—ПОДЧИНЕНИЯ И РУКОВОДИТЕЛЬ—ПОДЧИНЁННЫЙ В ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .</b>	<b>155</b>
<b>ГЛАВА 7. КАРЬЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .</b>	<b>171</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .	200



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемая читателю книга призвана отметить постоянно увеличивающееся значение в бытии человека самых разнообразных организаций, в которые он нередко вынужденно включается для удовлетворения собственных потребностей. По существу, организации и пребывание человека в них стали способом социального бытия современного человека.

В XXI веке организации всё более и более вытесняют из объектов идентификации человека как индивида и личности такие социальные образования, как семья, род, этнос. Последнее типично для крупнейших интернациональных организаций, относящихся как к реальному, но особенно финансовому, сектору экономики. В прошлые времена, представляя себя различным сообществам, человек сначала указывал на принадлежность к такой-то семье, такому-то роду. И это предъявление в значительной степени автоматически настраивало сообщество на определённые отношения с данным человеком. В настоящее время человек начинает свои отношения с различными сообществами с заявления о принадлежности к определённой организации, например:

— Я работаю в международном банке таком-то.

В ответ следует протяжное: «О-о-о-о! И кем же вы там работаете?»

— Я вице-президент этого банка.

В ответ ещё более протяжное «О-о-о-о» в энной степени.

Организация, точнее, её состояние и занимаемая в ней человеком должность, становятся вполне достаточными, чтобы наделить представляемого определённым статусом и определённым положением в сообществе. И если ещё в XIX веке такой подход к идентификации человека скорее отвечал комедийной ситуации (вспомним пьесу Н.В. Гоголя «Ревизор» и её великолепного героя Хлестакова), то в наш век это не так. Напротив, такая идентификация становится стандартной.

Посмотрите на свои визитные карточки, и вы согласитесь со мной. И чего только ни написано порою в наших визитных карточках: и член здесь и эксперт там, советник ещё где-то и много-много всего. Иногда смотрим на такую визитную карточку и с трудом находим фамилию, имя и отчество такого человека. Мне довелось

видеть визитные карточки всеми уважаемых, воспитанных людей последней трети XIX и начала XX века. Там в них указаны, как правило, только фамилия, имя и отчество владельца. И этого было достаточно, чтобы начать контакты с человеком, чтобы обеспечить своеобразный плацдарм для наведения с ним деловых и различных социальных мостов.

Некто вступающий в отношения с человеком на основе такой визитной карточки полагается в основном на свой личный опыт, на свои личные приёмы получения информации, непосредственно в процессе общения и взаимодействия с человеком. В общем, полагается на самого себя. И его личные впечатления становятся решающими для формирования отношений с данным человеком.

В современной деловой и социальной активности — всё не так. Поскольку каждая организация, как ревнивая жена, требует от человека по отношению к себе верности (по-научному — лояльности), то самостоятельность человека, его самость отодвигаются на второй план, а то и вообще задвигаются в своеобразный запасник, ну как в музеях.

Обычно в современных организациях самоидентификация, положение, влияние человека основываются или на своеобразной сбалансированной позиции многочисленных коллег (всё зависит от размеров организации), или, напротив, на мнении руководителя, которой выступает по отношению к каждому члену организации в качестве патрона, отца, «влиятельного дяди» и т.п. Можно придумать ещё множество названий для такого «оформителя» отношений человека в организации. Здесь важно отметить, что в этом случае такое «оформление» принимается коллегами, и каждый из них проводит его в жизнь в построении отношений, в наделение статусом и деловыми качествами соратника по организации.

Важно отметить то обстоятельство, что в современных организациях кем бы ни осуществлялась идентификация человека, сотрудника организации, она не является результатом его интегрированно-личностного содержания. Она всегда фрагментарна. И эта фрагментарность основывается на двух факторах, ориентированных на потребности организации и личные потребности. Если же взять сбалансированное «оформление» в качестве механизма осуществления идентификации, то здесь встречаются некоторые социально-психологические радикалы, которые, например для советского времени, времени трудовых коллективов, нередко были определяющими для включения человека в коллектив как консолидированную группу не только на основе труда и вытекающих из него отношений,

но и на основе качеств личности, определённых способностей человека к построению всеобъединяющих межличностных отношений, ориентированных на внутриорганизационный социально-психологический комфорт.

В современных организациях это встречается крайне редко, поскольку надобность в сообществах типа «коллектив» почти полностью отпала. Самореализация осуществляется в узкой зоне деятельности организации, ориентированной в основном на обеспечение её конкурентоспособности. Причём нередко эта конкурентоспособность определяется только по одному показателю: личному успеху или руководителя, или хозяина организации. Наряду с явлениями подчинения организацией человека отмечается и другое.

Наблюдается стремление почти каждого работника подчинить организацию, её структурное подразделения, её группы работников или отдельного работника собственному влиянию. Борьба за возрастание собственного влияния является способом изменения, возвышения качеств человека, лежащих в сфере его идентификации и самоидентификации.

В условиях давления и всеохвата организации человеку все труднее и труднее стать самим собою, полностью самореализовывать себя на основе своих способностей, и можно отметить, на основе своего величия. И от такого явления современные организации многого не добирают из самой плодоносной составляющей человека — его индивидуальности, как и цивилизация в целом. Человеку остаётся, видимо, только одна дорожная карта — стать безудержным эгоистом и только на базе каких-то счастливых случайностей, наряду с тем, что он делает для себя лично, что-то сделать и для организации, можно сказать — «отстегнуть» обществу. Неизбежное игнорирование, а порой и прямое подавление организацией индивидуальности, своеобразия, непохожести человека на разработанные и востребованные организацией стандарты можно отнести к явлениям своеобразного психологического редуционизма, выражающегося в первую очередь в базовых признаках, по которым в организациях осуществляются и процесс, и результат идентификации.

И даже в тех случаях, когда человеку удаётся подчинить своему влиянию организацию, использовать её в качестве своего инструмента достижений, то всё равно и в этом случае просматривается первенство его эгоистические устремления даже и в случаях осуществления ожиданий социума. И к этому толкает человека вовсе не несовершенство его природы, а только необходимость обеспечить функционирование организации.

История становления организаций свидетельствует о двух факторах их развития, стимулируемых потребностями человека. Первый фактор — это разрастание организаций, их способность увеличиваться в своих размерах для выполнения одной, изначальной цели, для которой они формировались, и второй фактор, при сохранении нередко первого, т.е. совместного их действия, — это наращивание специализации организаций и опять же связано с необходимостью удовлетворить человеческие потребности.

Увеличение организаций в размерах неизбежно приводило к двум результатам: к усложнению их инфраструктуры, и в то же время к дублированию этих инфраструктур по функциям на различных уровнях умножающейся организации. Прежде всего умножение и усложнение организаций необходимо было для наращивания тех условий их деятельности, для создания той их внутренней среды, которая бы позволила удовлетворить умножающиеся социальные потребности людей, те потребности, которые отражали ценности, адекватные тому или иному этапу развития цивилизации. К числу таких потребностей можно отнести потребность в неравенстве. Организация является удобным архитектурным образованием для реализации этой потребности. К этому же можно отнести потребность в лидерстве или противоположной ей потребности в подчинении. Опять же необходимость, связанная с выполнением организацией адекватных ей функций, была идеальной средой для удовлетворения этих потребностей, и в первую очередь это проявлялось и проявляется в выполнении профессиональных обязанностей, профессиональной работы.

Власть, статус, амбиции, самоутверждение достижения становятся потребностями, которые реализуются преимущественно в организациях. Конечно, продолжают они иметь место и в сообществах, основанных на социально-психологических скрепах, но тем не менее принципы, правила, стандарты, на которых базируются организации, позволяют эти потребности удовлетворить в больших объёмах, постоянно и более рельефно, по различным признакам.

В организациях на вполне законных основаниях удаётся удовлетворить потребности, которые в обычном общественном бытии человека нередко являются причиной бунтов и революций. Неравенство в организациях сохраняет все признаки его как такового, тем не менее принимается всеми и со всеми вытекающими льготами и утратами, в отличие, например, от неравенства, выступающего в качестве классового признака. Здесь первенство сразу идентифи-

цируется с несправедливостью и нарушением базовых ценностей, которые идут от самого Бога.

Как отмечалось выше, наряду с разрастанием организаций, с проникновением их в самые, казалось бы, индивидуально предначертанные стороны жизни человека отмечаются их все большая специализация и соответственно дифференциация по целям и функциям. Дифференциация организаций также связана с потребностями человека, которые удовлетворяются только на основе развития у человека новых способностей, или опять же дифференциации имеющихся способностей, но актуализирующихся в новых условиях. Умножение и развитие у человека новых способностей возможны только посредством организаций или только в структуре функционирования организации. Осуществляется это посредством специализации рабочих мест, которые составляют первооснову каждой организации. Именно рабочее место, его трансформация, его оснащение являются той отправной точкой, от которой начинается развитие специализации организации. И опять же со специализацией организации, её рабочих мест связывается наращивание специальных способностей. Необходимость в этом порою столь велика, что человек приносится в жертву организации односторонностью и своим специально-ориентированным развитием.

Положение человека в организации в значительной степени зависит от её возраста, от определённого этапа её жизненного цикла. На начальных этапах работы организации наиболее прочное место в ней занимают сотрудники разносторонне развитые, или, точнее, сотрудники — носители многообразных компетенций. На первых этапах деятельности организации нередко случаются как нештатные ситуации, так и ситуации, связанные с процессами освоения внешней среды организации. В таких ситуациях обычно наиболее результативными являются разносторонне способные люди, самостоятельные и смелые. Всё это необходимо для проявления сверхактивности в профессиональном и организационном поведении. И такое поведение основывается преимущественно на стремлении быть максимально полезным организации и ориентированным на достижение её целей, соответствующих миссии организации.

В молодых организациях, особенно организациях инновационного направления, как правило, их структуры, отношения между структурами, функции структур в течение какого-то времени остаются размытыми, нечёткими. И только люди особого склада, работающие в организации, способны скрепить её и обеспечить развитие.

По мере становления организации происходит адаптация, налаживается необходимое соответствие между структурами и внутри их. Это соответствие закрепляется посредством специальных нормативных актов, определяющих порядок, области и объёмы деятельности, и подразделений, и каждого работника организации. Всё это ориентировано на развитие формальных оснований функционирования организаций.

По мере обретения организацией такого порядка происходит понижение значимости сотрудников с универсальными компетенциями, обычно действующих без должного почтения к сложившимся стандартам на отношения и деятельность как организации в целом, так и каждого работника. Всякий выход за пределы обозначенной нормы рассматривается как покушение на установленный в организации порядок, в том числе и на порядок, основанный на иерархии. В каких-то организациях это может происходить по мягкому варианту, в каких-то по жесткому, не допускающему никаких отклонений. Появляется нужда в других людях. Примечательной их особенностью является устремлённость не на выполнение миссии организации или достижение её целей по удовлетворению общественных потребностей, а на обеспечение комфортных условий существования организации.

Люди на своих рабочих местах в качестве приоритетных обязанностей и функций выделяют только те, которые ориентированы на решение задач и достижение целей, связанных с личным благополучием. Причём это благополучие необязательно может измеряться материальными благами. Оно может выражаться и в удовлетворённости собственным величием в организации, и в возможности распоряжаться своим рабочим временем и в защищённости в своём роде от ситуации, требующих использования сверхактивности и во многом другом. Главное во всём этом — преобладание направленности на себя во всех видах выполняемой лично деятельности, а также и деятельности организации. В связи с этим выполняется задача сохранения существующего положения организации, утверждение его как своеобразного закона, нарушение которого обязательно должно караться, так как сотрудник пошёл против организации или действует вопреки ее формализованным приоритетам. В этих условиях ведущей мотивацией деятельности сотрудников всех иерархических уровней становится ориентация на избежание наказания. Именно в этом видится повседневный и перспективный успех деятельности человека в организации.

С появлением подобной организации постепенно утрачивают квалификацию как специализированные институты, утрачиваются и способности удовлетворить общественные потребности, и всё более и более совершенствуются способы уклонения от этой деятельности. В основном эти способы тяготеют к выстраиванию различного рода зависимостей от других организаций или даже от отдельных сотрудников. Основным содержанием компетенций сотрудников в этом случае является деятельность, связанная со способностью дифференциации признаков, по которым поставленные задачи относятся к адекватным организации, отвечающим или не отвечающим её назначению.

Поскольку при такого рода положении отмечается постоянное снижение квалификации сотрудников всех уровней организации, то, естественно, набор новых сотрудников осуществляется с пониженной требовательностью к профессионализму и тем личностным качествам, которые могут нарушить, изменить внутренние механизмы отлаженной деятельности организации.

По существу, и работающие, и новые для организации люди ориентированы в основном на компетенции, связанные с обеспечением защиты организации от всех и всего, что может ей угрожать или принижать её значение.

Обычно в таких организациях благоприятный социально-психологический климат, положительные межличностные отношения, преобладание положительного стимулирования, жёсткие фильтры для новых сотрудников и преобладание ориентаций на ротацию.

Сотрудники столь искусно выполняют работу, ориентированную на защиту организации, а значит, и самих себя, что организация может просуществовать сколько угодно долго. Более того, она становится своего рода приживалкой в богатом доме, чтобы свидетельствовать о выдающихся качествах хозяев этого дома. Сотрудники таких организаций постепенно утрачивают профессиональную квалификацию, утрачивают своеобразный «ген», обеспечивающий профессиональный рост, но приобретают другое, подходящее для них качество – организационную толерантность, основанную преимущественно на вымывании дискомфортных функций, выполняемых как каждым сотрудником, так и подразделениями организации.

Всё это приводит к своеобразной вялости поведения людей в организации. Причиной такой вялости выступают два фактора. Первый носит исключительно психологический характер. Он состоит в том, что в делах принятия решений принимаются во вни-

мание многочисленные личностные особенности людей, которые могут оказать влияние не столько на сам процесс реализации решений, сколько на сложившуюся систему отношений в организации. При этом не только межличностных отношений, а порою совершенно не в связи с ними, а на отношения, на которых основываются построения инфраструктуры организаций. Другими словами, возникает личностное влияние, причём не только руководителя или лидера, но и в целом сотрудников на возможности и перспективы структур организации.

Вялость, запаздывание, однообразие — становятся факторами организационного поведения, поражающего не отдельных людей, а структуры организаций в целом.

Второй фактор так же связан с психологией, хотя непосредственно не вытекает из неё. Снижается резко внутриорганизационная привязанность сотрудников, выражающаяся в активных межличностных отношениях и групповой интеграции. Эти отношения как таковые существуют всегда и проявляются в поведении, — всегда принимается в расчёт, что рядом есть кто-то, кто своим присутствием обязывает к определённому стандарту поведения.

Напротив, усиливается влияние, значимость межличностных отношений и групповой привязки за пределами организации, за пределами совместно работающих сотрудников. Это выражается прежде всего в сравнительных оценках того, как характеризуется своя организация и не своя организация. Межличностные отношения с сотрудниками той, другой, организации ориентированы на развитие критики, неприятия всего того, чем характеризуется своя организация. Это неизбежно приводит к снижению лояльности личности и к организации, и к её руководству, да порою и в целом каждому сотруднику, в ней работающему. В результате получается, что перестают работать ценности, скрепляющие такой важный момент, как способность к сотрудничеству, способность выступить в качестве группы, ориентированной на цели организации. По существу, сотрудник утрачивает уверенность в своей организации, а вместе с этим утрачивает видение и планирование собственной перспективы в пределах организации.

Происходит постоянное отчуждение между человеком и организацией. Устранить такое отчуждение не только трудно, но порою вообще невозможно.

В наше время человек для удовлетворения даже самых простых потребностей всё более и более привязывается к организации. По существу, организации выступают в качестве универсального

механизма, обеспечивающего жизнь человека в современном мире. Не только в обществе, но и действительно в мире.

При этом умножается количество ролей, которые выполняются человеком в организациях. Первоначально человек в организациях является или потребителем, или производителем их продукции. Это две родовые роли, но в настоящее время происходит дифференциация каждой из этих первоначальных ролей, количество ролей умножается, часто они представлены как смешанные или циклические, меняющиеся. Человек должен быть готов к смене исполняемых им в организациях ролей.

Рольевая динамика неизбежно приводит к необходимости наращивания сотрудничества между организациями и их сотрудниками. Если этого не удаётся достичь, то организации неизбежно терпят потери в виде упущенных возможностей. Более того, в современных организациях внутриорганизационное сотрудничество является своеобразным толчком к новым технологиям, особенно технологиям, основанным на групповом взаимодействии.

Особую благодарность и признательность за оказанную мне помощь в подготовке и редактировании книги выражаю Владимиру Яковлевичу Игнатьеву. Большое спасибо, без вас эту работу мне было бы очень трудно выполнить.

## ВВЕДЕНИЕ

Поведение человека в организации основывается на многочисленных ограничениях различной этимологии. Наиболее распространенными из них являются следующие:

- организационные стандарты на деятельность;
- технико-технологические требования к выполнению профессиональных обязанностей;
- нравственные нормы, определяющие требования к мотивации организационного поведения;
- личностные установки и другие мотивы поведения в организации;
- различного рода ситуационные обстоятельства, требующие адаптивных решений человека;
- неформальные, выработанные традициями, обычаями, пристрастиями нормы поведения;
- обстоятельства, вызванные недостатком компетенции.

Каждая из названных причин накладывает специфические, вытекающие из ее содержания ограничения на организационное поведение. Но, кроме того, каждая из этих причин может быть приоритетной по сравнению с другими вследствие обстоятельств субъектного происхождения. Другими словами, действие ограничительных причин поведения человека может определяться не только объективно заданными границами возможностей, но и своего рода выбором пределов действия ограничений, благодаря чему человек сам может определить, каким из ограничителей отдать предпочтение и даже пределы допустимости тех или иных ограничителей собственного поведения в организации.

Здесь рассматриваются субъектные факторы, определяющие своеобразие, индивидуальность организационного поведения в каждой из названных причин, вызывающих необходимость ограничений.

Следует заметить, что ограничения организационного поведения связаны с допустимой свободой человека на своем рабочем месте и в организации в целом. К факту ограничения свободы, прежде всего свободы выбора, люди относятся по-разному. Эти различия имеют своей причиной преимущественно психологические или социально-психологические причины. К таким причинам мож-

но отнести эмоционально-волевые особенности человека или его направленность, или его ценностные ориентации, определяющие отношение к организации.

Субъектная причина в названных ограничениях имеет определенные заданные границы включения ее в управленческие отношения и в саму деятельность человека. Однако этими объективно заданными границами человек может пренебречь, и тогда субъектная составляющая приобретает гипертрофированные формы, перерождается в своего рода организационный волюнтаризм или административный эгоизм.

Ограничения поведения в организации проявляются в первую очередь в содержании и направленности управленческих отношений. Через них могут быть интерпретированы уровни полезности, целесообразности и рациональности управленческой деятельности.

Управленческие отношения строятся на основе иерархического неравенства в правах, ресурсах и ответственности сторон, составляющих диаду управленческих отношений. Они строятся по принципу руководства—подчинения. Именно в проявлениях руководства и подчинения находят конкретное содержательное воплощение выше названные причины ограничений. Другими словами, они проявляются в организационном поведении как руководителя, так и подчиненного. И поскольку каждая из названных социально-профессиональных ролей относится почти ко всем людям, то появляется возможность вариантов отношений к ограничениям в зависимости от реализации конкретной профессионально-ролевой позиции.

Принципиальное значение имеет тот факт, что содержание и направленность ограничений связываются не с профессионально-должностными позициями, а с профессионально-ролевыми. Отличие определяет именно специфику реализации отношений руководства—подчинения. Каждая должностная позиция, позиция любого должностного уровня имеет ролевое наполнение и соответственно ролевую реализацию. Обычно в ней собраны несколько ролей, составляющих колорит реализации управленческих отношений. Именно колорит, а также образованная им композиция позволяют делать ограничения приемлемыми или, напротив, отвергаемыми, а следовательно, ориентировать участников отношений или на сотрудничество, или конфликт.

Рациональное использование ограничений организационного поведения позволяет добиться равновесия интересов личности

и организации. Это чрезвычайно важное условие эффективной работы организации в целом и использования способностей каждого сотрудника организации. Лабильное отношение к ограничениям организационного поведения позволяет, с одной стороны, реализовать их в тесной увязке с актуальной ситуацией, с другой стороны, не дать ослабнуть результативности ограничений как факторов, обеспечивающих стабильность управления организацией, как фактора, обеспечивающего реализацию властных полномочий в полном объеме заданных структурой организации и общественными потребностями

Надо отметить, что властные отношения, эффективность применения власти в организации, в частности в плане рассматриваемых здесь ограничений организационного поведения, во многом определяются не заданными полномочиями профессионально-ролевой позиции, а в целом состоянием управляемости организации, а также действием в ней различного рода факторов, усиливающих или, напротив, ослабляющих реализацию властных отношений. К последним особенно следует отнести включение в деятельность различного рода зависимостей, прямо или косвенно связанных с личностным своеобразием диады управленческих отношений. Так, властные отношения могут быть неэффективными, когда вследствие личностных особенностей нарушаются субординационные основы построения профессиональных обязанностей.

То же может иметь место при усилении какой-либо профессионально-должностной позиции функцией, которая своими возможностями относится к области личных интересов многих работников организации. В этом случае какая-либо профессионально-должностная позиция приобретает дополнительный ресурс, который и определяет степень эффективности использования властных отношений. Понятно, что в подобной ситуации ограничения становятся аморфными. Наряду с общими правилами организационного поведения появляются исключения, которые отвечают основам формального построения организации, но тем не менее приводят к различного рода организационно-когнитивным диссонансам, нарушающим прегнантность образа организации.

Несмотря на то что всякая организация представляет собой социальный институт, тем не менее организация существует всегда в пределах определенной внутренней среды. В этом отношении организация является относительно автономным образованием. В качестве такового в ней формируются специальные механизмы, ори-

ентрированные на поддержание центростремительных тенденций сохранения и развития базовых основ организации.

Примечательно то, что человек может выступать и в качестве субъекта, обеспечивающего устойчивость внутренней среды организации, и в противоположном качестве.

Ограничения поведения в организации обычно ориентированы на сохранение устойчивости и в конечном счёте управляемости организации. Достигается это посредством упорядочения отношений, определяющих границы выбора вариативного поведения. Эти границы, в свою очередь, могут быть сужены вообще до пресечения всякого выбора. Другими словами, человеку в его организационном поведении остается только возможность действовать строго по правилам, регулирующим требования профессиональной деятельности. В организациях такого типа дисциплина понимается исключительно как калькирование в поведении предписанных стандартов. Человек превращается в своего рода организационный механизм, лишенный возможности совершать поступки. Одновременно он лишается объективных условий, необходимых для креативного поведения.

Вместе с этим приостанавливается или, во всяком случае, предельно сужается пространство, обеспечивающее общее или профессиональное развитие человека в организации. В такой организации каждый человек хорошо представляет, что и как он должен делать. Но это только в стандартной ситуации. Чуть изменяется внутренняя, а особенно внешняя среда, и у человека в такой организации наступает своеобразный коллапс, характеризующийся или потерей воли в поиске решений, или, напротив, в нарастании агрессии, спровоцированной его бессилием.

И все-таки именно человек формирует внутреннюю среду организации. Конечно, различного рода обстоятельства, технологии и другие подобные факторы, по существу, предопределяют, являются своего рода необходимостью, которая требует от внутренней среды организации определенных параметров построения и функционирования. Но именно только параметров, а вот деятельностные проявления этих параметров определяются и задаются самим человеком с опорой на значимые цели организации, вытекающие из ее назначения как общественного института.

Среди факторов, связанных с человеком (фактором, по существу, интегрально задающим принципы построения каждой, даже самой маленькой организации), примечательна ментальность, ко-

торая направляет поведение человека в организации, формируя отношения внутри неё.

Согласно российской ментальности во многом отношение, понимание и осознание власти определяются личностными качествами руководителя, теми, которые формируются на основе ценностей и установок, определяющих восприятие и осмысление человеком окружающего его социума. В частности, той его составляющей, которая связана с построением отношений человека с окружающими его людьми. В организации это управленческие отношения, отношения руководитель—исполнитель.

Именно отношение к власти как собственному личностному качеству, как своей субстанции является причиной болезненного переживания человека, когда он чувствует угрозу или теряет власть.

В литературе обычно этот феномен связывают с любовью к власти. Полагают, что именно любовь к власти заставляет человека держаться за нее. Любовь, конечно, имеет место, но не любовь к власти как таковой, а только любовь к власти как качеству, составляющему одну из сущностей личности человека.

Согласно современной западной ментальности понимание власти как инструмента, необходимого для выполнения служебно-трудовых обязанностей, не создает у личности ощущения власти как части своего «я». Вследствие этого власть не является чем-то исключительно значимым в сравнении с другими ценностями, которым привержен человек. В этих обстоятельствах при утрате власти, по существу, не происходит каких-либо драматических переживаний человека, могущих повлиять на его самосознание в социуме.

Остановимся несколько подробнее на отношении и понимании власти согласно российским условиям, российской ментальности.

В российских условиях понимание и отношение к власти в значительной мере связано не только с самим носителем, обладателем властных функций, но и с определенными ценностями «подвластных». В России, в отличие от Запада и Востока, действует, и очень сильно, механизм привыкания и приспособления к субъекту носителя власти.

Здесь не случайно не употребляется термин «конформизм», который также вроде бы означает приспособление. Однако конформизм, по существу, связан с принудительным приспособлением, с подчинением необходимости, выраженной в каких-то внешних обстоятельствах.

Ничего подобного не происходит согласно российской ментальности. Здесь приспособление связано в первую очередь с исполь-

зованием выгод, преимуществ, возможностей, которые всегда при любом понимании власти имеют место. При этом нужно отметить не пассивное подчинение обстоятельствам, связанным с властью, а именно активное использование потенциальных выгод, которых власть может быть потенциальным источником.

В этом случае опять же замечается большая субъектная значимость как самих носителей власти, так и «подвластных».

Привыкание имеет острие своей направленности на самого носителя власти. Осуществляется адаптация к человеку, к его личностным особенностям, к его способностям, методам использования власти. Другими словами, ко всему тому, что является в своей совокупности проявлением индивидуальных и личностных качеств человека, наделенного властью. Именно этим обстоятельством можно объяснить столь привычное для нас устремление к сохранению у власти в течение длительного времени одного человека. Перемена людей власти в России не является чем-то особенно значимым для социального бытия. К человеку-власти привыкают. Любая смена человека-власти разрушает стереотипы привыкания и требует новых усилий для выработки новых стереотипов отношений с властью. В частности, стереотипов для пользования индивидуальными и личностными качествами носителя власти в каких-либо субъективных целях. Ориентация на несменяемого носителя власти позволяет это делать большим количеством способов и средств.

Кроме того, редко сменяемые носители власти являются невольными источниками формирования различного рода неформальных структур, выполняющих многочисленные функции, которые невозможно выполнять посредством нормативно действующих структур или должностных лиц. Вокруг носителя власти обычно образуется порою многочисленный и плотно прилегающий круг лиц, которые «присваивают» руководителя, и уже он, почти незаметно для себя, превращается в орудие реализации интересов окружающей его группы. Именно эта группа в первую очередь не заинтересована в смене персон-власти, поскольку это неизбежно потребует от группы изменения сложившегося статус-кво в организации.

Все сказанное указывает в большей степени на социально-психологические причины явления, связанного с «удержанием» у власти одного лица в продолжении длительного срока, порою в нарушение обязательных норм.

Так что российская ментальность в большей степени ориентирует «подвластных» не на формально закрепленные за носителем власти нормы отношений и поведения, а на его личностные свой-

ства, которые являются предметом влияния и интереса, и ориентирует не на объединение, а разъединение «подвластных».

Действительно, ориентация на личностные качества носителя власти в большей степени связана с эмоциональным отношением к ней, чем рациональным.

«Подвластные» в этой ситуации пытаются устанавливать исключительно личные отношения с носителем власти. В этих отношениях больше представлены личные интересы, чем интересы социальной и даже малой группы, к которой принадлежит «подвластный». По существу, наиболее желанными являются патерналистские отношения.

В обстоятельствах главенства личного интереса при построении отношений с носителями власти, по существу, сужаются возможности группового выражения отношения к власти в организации. Здесь превалирует протест личности, если имеется недовольство властью и в редких исключениях, в чрезвычайных обстоятельствах происходит объединение в группу для выражения и отстаивания группового интереса.

Как правило, это возможно только в экстремальных обстоятельствах и только в течение короткого времени, и только при сильной эмоциональной составляющей формирования протестной позиции.

Следует заметить, что если иметь дело с устойчивой групповой солидарностью в организации, то это только при следующих условиях:

- 1) группа должна быть контактной;
- 2) группа должна быть скреплена дружескими отношениями, которые и являются основой солидарного действия. При более многочисленных группах не происходит идентификации на основе интересов. Членам группы бывает трудно устанавливать приоритеты личных интересов.

Интересы в своем содержании для каждого члена группы выступают слитно, а следовательно, каждый член группы ориентирован на то, чтобы «всё сразу и немедленно». Здесь отмечается большее руководство поведением со стороны ситуации, чем продуманного плана.

Это обстоятельство особенно проявляется в настоящее время. Новые собственники, получив огромную недвижимость, заводы, электростанции и др., оказались в психологическом плане не подготовленными к владению и распоряжению этой собственностью. Они, по существу, остались «халявчиками», что выражается в ор-

ганизационном поведении и в действиях, ориентированных на использование собственности исключительно в интересах, страхующих существующее положение.

«Нувориши» своим поведением отличаются решительным образом от «природных» собственников, которые, создав основы собственности, самостоятельно ориентированы в организационном поведении на две ценности:

1) умножение собственности;

2) предельно рациональное использование собственности в личных интересах.

Кстати, таким организационным поведением отличаются и те новые собственники, которые не получили ее в результате различного рода манипуляций, а создали что называется с нуля. В результате проведения исследований среди этих собственников (32 человека) отмечено:

1) что у них заработная плата не выше, чем у менеджеров, занимающих высокое положение в организации;

2) у них нет дорогих автомобилей, эксклюзивных квартир и каких-либо дорогих развлечений. Хотя, как показало исследование, объективно они располагают финансовыми возможностями все это иметь.

Зато их организации, их предприятия характеризуются постоянным ростом по всем показателям, относящимся к понятию «развивающаяся организация».

В организациях постоянно происходит борьба за усилие собственного влияния каждого менеджера. Это наблюдается на всех иерархических уровнях организаций и может проявляться в следующих поведенческих формах:

1) в присвоении в собственное распоряжение различного рода ресурсов организации, особенно административных ресурсов, поскольку они в меньшей мере в своем использовании ограничиваются извне заданными нормами;

2) в наращивании личного влияния на вышестоящего руководителя.

Опять же природа этого влияния может быть весьма разнообразной. Это влияние может быть в результате большей, чем у руководителя, компетенции (но это редкий случай влияния, хотя и назван первым). Это влияние может быть результатом особых, дружеских отношений, быть результатом использования внешних ресурсов (например, связей подчиненного). Во всяком случае, это всегда влияние личного свойства, требующее тесных отношений

между руководителем и его подчиненным. Более того, руководитель стремится скрыть это влияние или, во всяком случае, конкретную причину этого влияния.

Нередко руководитель (носитель власти в организации) заинтересован если не в устранении причины влияния, то, во всяком случае, его ограничении.

Достигается это созданием ситуации противостояния субъектов влияния. Руководитель заинтересован в создании обстановки конкуренции между субъектами влияния. В этом случае он получает всегда возможность выбора и поведения, и отношения к субъектам влияния. Этим самым создается своего рода иерархическая пирамида, в которой вершиной является руководитель, осуществляющий выбор между продуктами субъектов влияния. Нетрудно заметить, что такая пирамида, в общем-то, не противоречит обычной иерархической структуре построения организации, которая всегда руководителя ставит на более высокий уровень. Вследствие всего этого руководитель начинает чувствовать себя более свободным и независимым от необходимых, в общем-то, для него субъектов влияния.

В связи с проблемами свободы и зависимости в организации исследовались концепции и реальности поведения в системах руководитель—подчиненный по каждой из этих позиций. Другими словами, исследовалось поведение должностного лица в каждой из позиций: позиции руководителя и позиции подчиненного.

В результате удалось установить, что наиболее распространенным является следующая форма поведения. Руководитель (т.е. сверху иерархии вниз) требует больше власти по отношению к своим подчиненным и настаивает на большей свободе по отношению к себе, когда находится в положении подчиненного.

Действительно, с той или иной мерой своеобразия этот тип поведения является преобладающим. Такой руководитель хочет, чтобы ему подчинялись беспрекословно, но сам он в роли подчиненного настаивает на необходимости большей собственной свободы, чтобы хорошо выполнять свои обязанности руководителя.

В ходе опросов субъектов этого типа поведения выяснилось следующее:

- 1) они недовольны занимаемым служебным положением. У всех у них высокий уровень притязаний, выраженный в требованиях удовлетворения их амбиций;
- 2) они критически относятся к своим непосредственным руководителям и настойчиво ищут сотрудничества с вышестоящими руководителями. Ради такого сотрудничества идут не-

- редко на поступки, которые на первый взгляд противоречат их амбициозности. Например, готовы к выполнению неслужебных поручений. Во всяком случае, целью является установление близких, неформальных контактов;
- 3) добиваются как можно большей служебной самостоятельности, используя в этих целях разнообразные административные рычаги;
  - 4) добиваются высокой дисциплины своих подчиненных, лишая их инициативы в выполнении служебных обязанностей;
  - 5) наряду с дисциплиной добиваются от подчиненных полной поддержки, когда вступают в борьбу или конфликтную ситуацию со своим непосредственным руководителем. Используют подчиненных для различного рода коллективных выступлений против непосредственных руководителей;
  - 6) активно работают на отделение своих подчиненных от контактов с вышестоящими руководителями, порою жестоко карая за такие контакты;
  - 7) постоянно стремятся к сепаратизму, к принятию на себя прав и полномочий, которые по нормам отводятся руководителям более высоких иерархических структур;
  - 8) проявляют склонность к авторитарному стилю управления.

Второй тип поведения в отношениях руководства—подчинения можно квалифицировать как адекватный, почти идеально соответствующий нормам организационного поведения в служебно-ролевом отношении. Другими словами, по этому типу поведения сотрудник ведет себя и в качестве руководителя, и в качестве подчиненного согласно установленным нормам и традициям, сложившимся в организации.

Для этого типа служебно-ролевого поведения в организации свойственно следующее.

1. Ориентация на исключение неформальных отношений с вышестоящими руководителями. По отношению к ним лояльное отношение, но лишенное каких-либо намеков на лесть, угодничество, скрытие ошибок допускаемых руководителем.
2. Ориентация на исключение каких-либо предпочтений по отношению к самому себе, когда находится в положении подчиненного.
3. Ориентация на соблюдение и отстаивание норм в распоряжении и получении ресурсов организации. Вообще

- ориентация на нормы и стандарты, как в отношениях, так и в использовании власти. Последнее характерно для этого типа в ролево-должностном поведении и руководителя и подчиненного.
4. Как правило, высокий профессионализм и развернутый набор компетенций, позволяющий чувствовать себя независимым от конъюнктуры отношений и с руководством, и собственными подчиненными. Независимость, чувство собственного достоинства вообще являются типичными для этого типа профессионально-должностного поведения.
  5. Наряду с ориентациями на нормы отмечается ориентация на нравственные ценности и вместе с этим стремление реализовать в поведении общепринятые принципы справедливости и участия в жизни и судьбе как своих руководителей, так и подчиненных.
  6. Проявление инициативы в направлении возглавляемого подразделения. Стимулирование инициативы своих подчиненных. Широкое использование делегирования полномочий и ответственности.
  7. Готовность проявлять инициативу и выполнять поручения, относящиеся к сверхактивности, но при соответствующем обращении со стороны руководства (по А.С. Пушкину, «на службу не напрашивайся и от службы не отказывайся»). При таких поручениях не изыскивает каких-либо причин, препятствующих их выполнению. Охотно проявляет инициативу и ориентирован только на достижение успеха, а не на избежание наказания.
  8. Стремится избегать ячества, подчеркивания своей особой роли, особой значимости в достижении успехов. Но в то же время обидчив, особенно раним, когда эту роль не замечают, не оценивают другие, особенно непосредственные руководители. Нуждается в одобрении.
  9. Терпеливо, конструктивно, позитивно относится к справедливой критике. Стремится конструктивно использовать критику в улучшении собственной работы и работы своего подразделения. Однако несправедливую критику, критику, основанную на эмоциональном отношении к нему, встречает неодобрительно. Аргументы такого отношения, как правило, убедительны, исчерпывающи, что еще больше раздражает критиков и порою доводит до конфликтов. При глупом

или амбициозном руководстве дело заканчивается довольно часто разрывом отношений с организацией.

10. Отличается немногословием. Его выступления на совещаниях ориентированы только на то, чтобы осветить обсуждаемый вопрос. По нему высказывается обычно конструктивно, с конкретными предложениями. Старается избегать критики других позиций и предложений. На критику его собственных предложений и со стороны руководства, и коллег обычно не отвечает, предпочитает уклониться от дискуссий на эту тему.
11. Дорожит данным словом, своими обязательствами, но такого же требует и от других. Особенно от вышестоящих руководителей и своих коллег. Нарушение этого со стороны других может привести к разрыву отношений. Когда же сам не может выполнить взятых обязательств, готов компенсировать это или признаться в собственной некомпетентности.

Конечно, такой тип поведения в организации при умном руководстве, при ориентации на дело, при ориентации на развитие является наиболее конструктивным. Однако только при умном, объективном, не эгоистичном поведении руководства. При всяком другом руководстве этот тип просто не может реализовать себя и в должности руководителя, и в должности подчиненного во всех своих лучших проявлениях. В связи с этим нужно отметить, что по личной продуктивности этот тип может уступать первому.

Его личная продуктивность, личные достижения практически полностью зависят от следования организации лучшим стандартам управления. Если эти стандарты отсутствуют, в большинстве своем реализация поведения второго типа в организации практически неосуществима.

Но, как показывают наблюдения, с подобным типом поведения в России карьеру сделать трудно. Тут много должно сложиться благоприятных факторов. Вследствие этого такой тип поведения в основном встречается на средних иерархических уровнях организации. Он служит своего рода фактором стабильности управления на этом уровне. В основном он уживается в тех структурах, от работы которых зависят наиболее результаты организации в целом. Другими словами, это ключевые подразделения, выход из строя или ослабление их деятельности неизбежно влияет на результаты деятельности организации.

Вышестоящее руководство к таким подчиненным относится обычно ровно, без каких-либо положительных эмоций. Но в то же

время без излишнего поощрения, а самое главное, старается экономить на них ресурсы, полагая, что их высокая ответственность и креативность, их авторитет у подчиненных позволяют найти выход при любой ситуации.

В организации эти люди не реализуют себя полностью. Обычно их способности востребованы или в сложных ситуациях, или в качестве компенсаторов при заданиях, за которые отвечает лично вышестоящий руководитель. Другими словами, для демонстрации его достижений.

Нередко вышестоящие руководители побаиваются подчиненных с таким типом поведения. И это напрасно. На что они неспособны, так это на интриги и подсиживание.

Случается, что вышестоящий руководитель адекватно оценивает своего независимого и инициативного подчиненного. В этом случае формируется хороший, работоспособный тандем в связке руководитель—подчиненный.

Более того, отношения этого тандема оказываются востребованными и другими руководителями. Привлекают особенно деловая нацеленность этих отношений и возможность проявлять чувство собственного достоинства, оберегать свое самолюбие в ситуациях, обычно протекающих на грани конфликта.

В меньшей мере оказываются востребованными качества руководителя, свойственные этому типу поведения. Для этих качеств характерны защита подчиненного, взятие на себя ответственности за проступки подчиненных, объективность оценки личного вклада подчиненного, недопущение разрушительного действия конфликтов в среде подчиненных, ориентация на позитивные стимулы. Что касается стилей управления, то этот тип допускает как демократический, так и авторитарный.

С единственной поправкой к последнему, а именно с постоянной ориентацией на развитие профессионализма и компетенций подчиненных. Забота об этом делает даже авторитарные решения понятными для них.

Третий тип организационного поведения в отношениях руководства—подчинения своеобразно увязан по линии личностной зависимости. По существу, это тип, навязанный какими-либо обстоятельствами, вытекающими из сложившихся межличностных отношений руководства—подчинения.

Этот тип характеризуется зависимостью организационного поведения от личностного своеобразия и индивидуальности руководителя или подчиненного, в отношении которого наблюдается за-

висимость, выраженная в виде личностного предпочтения. В этом случае наблюдается различное поведение в одной и той же ситуации, в одном и том же нормативно-правовом поле, одной и той же организационной среде, но по отношению к различным людям. При этом могут влиять на эти различия иерархические причины. Но их влияние весьма ограничено или несоразмерно с влиянием, оказываемым личностными предпочтениями. Во всяком случае, личностное влияние относится к постоянным факторам, а иерархическое влияние — к факторам эпизодическим, вынужденным.

В силу каких причин образуется такая личностная зависимость? В исследованиях удалось установить следующие причины.

1. Благодарность за какой-либо поступок, значимый для личности. В данном случае отмечается, что личность позволяет быть в положении ведомой, испытывающей влияние, когда находится и в качестве руководителя, и в качестве подчиненного. Отмечено, что чувство благодарности проявляется и по отношению к вышестоящему руководителю (в положении подчиненного), и в состоянии к подчиненному (в состоянии руководителя).

Важно отметить то обстоятельство, что такое поведение наблюдается только в случаях, которые связаны с определенными людьми в их профессионально-должностных позициях. Нельзя сказать, что это проявляется во всех организационно-структурных позициях. Другими словами, у такого типа поведения есть определенный личностный адрес.

Возможно, было бы некорректно выделять этот тип организационного поведения в определенный вид, если бы он не стал устойчиво повторяться и если бы субъект такого поведения специально не искал, не стремился бы к установлению возможностей реализации этого типа поведения.

Другими словами, у этого типа выработана своего рода установка в условиях организации стремиться к установлению такого типа поведения.

2. В связи с этим интересно, как устанавливается начало такого типа поведения.

Есть два таких примера. Согласно первому люди этого типа ждут в отношении себя каких-либо персональных посылов, т.е. посылов, адресованных лично им, на основании которых они могут сделать выводы о доброжелательном, участливом отношении к ним или руководителя, или своего подчиненного. После чего выработывалась другая установка, проявляющаяся в позиции не навредить этому че-

ловеку. Не навреди, помоги, участвуй — вот основные мотивы деятельности в этой ситуации.

Другой способ образования начал этого поведения состоит в том, что сам субъект, использующий этот тип поведения в организации, организует, направляет посылы о своем желании быть обязанным и расположенным по отношению к руководителю или подчиненному. Нетрудно заметить, что в этом случае активность в установлении такого типа поведения принадлежит стороне, являющейся его приверженцем.

Вот этот второй способ формирования таких отношений прямо указывает на существование каких-то личностных качеств, которые являются значимыми для построения отношений личности.

Обращает внимание на себя то обстоятельство, что этот тип организационного поведения одинаково проявляется и в отношении руководства, и в отношении подчиненных. Следовательно, служебно-ролевая его ориентация не столь значима, как, например, для первого типа организационного поведения.

Нельзя сказать, что этот тип поведения связан с личностными качествами. Нами наблюдались случаи, когда этого типа поведения придерживались как лица, заявлявшие о себе в качестве эффективных лидеров, так и лица, проявлявшиеся исключительно как ведомые.

Нельзя также сказать, что они были ориентированы на карьеру, на достижения. Напротив, на уклонение от должности, предлагаемой как хорошему работнику, или на избежание наказания, столь часто в отечественных организациях являющимися причинами формирования организационного поведения.

Но в результате специальных опросов, а также использования личностных методик было установлено, что люди, тяготеющие к такому организационному поведению, отличаются своеобразным установочным стереотипом, согласно которому они исключительно позитивно активны, но только в отношении людей, которые по их мнению, выбору и опыту столь же позитивно активны по отношению к ним. Как не хочется здесь употреблять расхожую формулу, но придется. Она заключается в следующем изречении «ты мне — я тебе» и, наоборот, «я тебе, а ты мне».

Но если в первом варианте этих отношений понятно, что мотивом может быть чувство благодарности, которое может сформировать устойчивые способы реагирования на различные организационные обстоятельства, на различные проявления организационной среды. То второй вариант этой позиции нуждается в разъяснении.

Согласно формуле «я тебе, а ты мне», предполагается, что выбор делает сам субъект исследуемого нами организационного поведения. Этот факт говорит о том, что человек нуждается в такого типа организованном поведении. Оно является своеобразной личностной потребностью человека.

Понятно, что в больших организациях, характеризующихся многочисленностью и многоуровневостью отношений руководства—подчинения, осуществить этот тип организационного поведения во всём объеме отношений руководства—подчинения просто невозможно, хотя нами наблюдались попытки этого. Однако попытки заканчивались, как правило, разочарованиями лиц, стремившихся к подобному типу поведения. Этот тип возможен только в условиях камерных, суженных обстоятельствами, при которых можно точно связать поступки с определенным человеком. При этом вовсе не обязательно между ним и другим поддерживать постоянные контакты. Важно, чтобы поступок был зафиксирован в сознании как качество человека. И, собственно, ответственный поступок также адресован качеству, которое, по мнению реагирующего, является причиной надежности и устойчивости его поведения. Неслучайно чаще всего о таком человеке слышались характеристики: «он порядочный», «он надежный».

Это заключение позволило полагать, что в малых организациях такой тип организационного поведения должен встречаться чаще, чем в организациях крупных. Действительно, исследования это подтверждали. В малых организациях возможность совершать контролируемые нормативные поступки, совершаемые непосредственно личностью, проявляется в большей мере, но самое интересное, что эти поступки лучше наблюдаемы и лучше персонифицированы.

Здесь не следует связывать этот тип поведения с образованием группы по вертикали, группы, состоящей из руководителей и подчиненных. Хотя такое тоже не исключается. Но нами отмечено то обстоятельство, что формирование групп на подобной основе явление довольно редкое. Интересно, что при этом типе организационного поведения почти всегда соблюдаются отношения субординации. И субординации довольно строгой. Субъекты организационного поведения вовсе не стремятся к тому, чтобы «перейти на ты», проводить вместе нерабочее время или чаще встречаться во время работы. Сохраняются все атрибуты поведения, свойственные руководителю и подчиненному в зависимости от выполняемой профессионально-ролевой позиции.

Нередко в организации такого рода отношения не могут быть осмыслены и приведены к какой-либо формуле. По большей части члены организации придают им сменяемые смыслы: то приписывая особое взаимное влияние и расположение, то отказывая в такой зависимости от наблюдаемого состояния требований со стороны руководителя к подчиненному и в зависимости от стремления быть дисциплинированным со стороны подчиненного.

В целом этот тип основывается на взаимном доверии. Именно феномен доверия обеспечивает организационное поведение, которое не требует тотального контроля как за руководителем со стороны подчиненных (а такой контроль при других типах организационного поведения имеет место), так и контроля руководителя за своими подчиненными.

Не всегда при таком организационном поведении достигается успех. Порою доверие оказывается неадекватным возможностям и доверителя и доверяемым. Но при всем этом у этого организационного поведения есть уникальная способность быстро реагировать на неудачу, поскольку феномен доверия всегда достигается честностью и открытостью организационного поведения.

Выше обращалось внимание на то, что такой тип организационного поведения реализуется не по отношению ко всем подчиненным руководителя и не всех подчиненных по отношению к руководителю. Он избирателен.

Возникает вопрос, а как же ведут себя сотрудники в отношениях руководитель—подчинённый по отношению к другим, не включенным в эту фазу на доверие.

Исследования свидетельствуют, что это поведение отличается ситуативностью, смешанными признаками. Отмечается в то же время постоянные попытки расширить круг лиц, с которыми возможно вести себя на основании доверия. Сотрудники, и руководители, и подчиненные, все время как бы работают в режиме поиска, в режиме проб и ошибок. Вследствие этого в организации нередко отмечается своеобразная неустойчивость отношений. Отмечается постоянное изменение значимости каких-то сотрудников. Это является благодатной почвой для различных слухов и дезинформации.

При таком типе организационного поведения у руководителя бывает достаточно ресурсов держаться на плаву, но не развиваться.

# ГЛАВА I

## ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ

### В УДОВЛЕТВОРЕНИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА

Организация относится к универсальным образованиям, определяющим социальное бытие человека. Будет справедливым утверждение, что человек с момента своего рождения вступает в отношения с многочисленными организациями, обеспечивающими его жизнедеятельность. Более того, его перемещения, связанные с личной жизнью, также определяют и обеспечивают специальные организации.

Обращает внимание на себя, с одной стороны, универсальность, а с другой – специфичность организаций как социального института. В течение своей жизни человек удовлетворяет свои потребности, опираясь используя различные организации. Другого способа сделать это в полной мере на необходимом уровне у человека нет. Но следует отметить и специфичность организаций как социального института. Можно классифицировать их по различным потребностям, которые являются, по сути, содержанием жизнедеятельности человека. Выделяются организации, которые обеспечивают развитие человека, его активность как члена общества, его деятельность как субъекта труда, обеспечивающие его здоровье, быт и т.п. Во всяком случае, практически каждая потребность имеет соответствующую ее содержанию и способу удовлетворения организацию.

Организации в различных их аспектах оказывают влияние на формирование личности человека, на выработку отношений и поведения человека как социализированного индивида.

Объединенные в организации люди оказывают влияние на формирование миссии, конструкцию и функционирование организаций. Другими словами, человек приспособливает функционирование организаций под себя и для себя.

Почти каждая организация несет в себе влияние интересов и направленности людей, которые составляют персонал организации. Следует отметить, что эта сторона организации в определенных обстоятельствах является основой, которой руководствуется организация в своей деятельности.

Подчинение организации, её деятельности личностному влиянию является желанием почти каждого состоящего в ней человека.

Однако люди различаются настойчивостью и ресурсобеспеченностью этого желания. Но желание сделать организацию средством реализации своих личностных целей можно отнести к универсальным устремлениям человека.

Не служить организации, а создавать условия, чтобы организация служила тебе (человеку) и чтобы она выступила твоим могучим средством – вот глубинная и порою потаенная потребность каждого, кто вступает в организацию.

Отношение с организациями бывают настолько плотными, что человек не может их разорвать даже в самых неблагоприятных для себя обстоятельствах. По существу, организация начинает выступать не только как среда его деятельности, но как неперемное условие жизнебытия человека.

Такое положение ставит человека перед необходимостью постоянно бороться за пребывание в организации, перед необходимостью отстаивать свою принадлежность соответствующей организации деятельностью и отношениями, определяющими его значимость как члена группы. И здесь порою совершается своеобразная подмена служения целям организации на деятельность, ориентированную на поддержание комфортных условий существования организации и самого человека в её структурах. В этих обстоятельствах организация во всех ее составляющих является объектом влияния человека для обеспечения реализации его желания быть членом организации.

Приходилось наблюдать в связи с этим не только отстаивание чести мундира организации. С таким явлением, как мотив поведения, периодически сталкиваются довольно часто. Организация в соответствии с этим мотивом выступает как непогрешимая, как абсолютно правильная в своих целях и поступках социально-профессиональная система. Согласно этому мотиву организация нуждается в защите, в особенном отношении к ней как объекту, созданному самим человеком и, следовательно, не избавленной от различного рода покушений на честь, достоинство и высокий статус. Борьба за честь мундира – это, по существу, борьба за организацию как за место собственной реализации. В связи с этим покушение на организацию и рассматривается как покушение на достигнутый успех в самоутверждении и самореализации человека как члена организации.

Наблюдается еще один интересный аспект отношений человека и организации. Он выражается в своеобразном слиянии человека как личности и организации. Это подмечено в следующих обстоятельствах.

Человеку как профессионалу, как специалисту делается замечание за личные профессиональные промахи или упущения опять же в его личной работе, которую только он исполняет и за которую несет личную ответственность. Другими словами, критика носит персональный характер, но осуществляется она со стороны. В связи со сказанным интересна реакция критикуемого. Она сводится примерно к следующей позиции: «Вы в данном случае позволили обидеть не меня, вы позволили себе недопустимо отнестись к уважаемой организации, в которой имею честь работать». Могут быть варианты такой позиции, но сущность сводится к тому, что сотрудник организации или неспособен, или не желает рассматривать себя в отрыве от организации. Он представляет себя частью организации. В данном случае организация и ее сотрудник, как единое целое, противостоят источнику опасности со стороны внешней среды.

В такой позиции человек не просто утверждает представление о себе как субъекте деятельности, но он свои собственные промахи и упущения считает атрибутивными, соответствующими всей организации, которая в его сознании является совершенной, социально значимой, а следовательно, непогрешимой.

Такое явление можно квалифицировать как своего рода организационный альтруизм.

Привязанность человека к организации объясняется многими причинами. В основном это причины, вытекающие из социальной сущности бытия человека.

Действительно, усвоение человеком опыта, выработка многочисленных паттернов поведения, обеспечивающих различные аспекты адаптации, осуществляются в организации и с помощью средств, которыми располагает только организация как накопитель и источник полезного социального опыта. По существу, формирование личности человека осуществляется с обязательным переходом из организации в организацию и посредством включения их специфических средств и целей в развитие необходимых для социального бытия человеческих отношений.

В связи с этим можно сказать, что организации во всем их многообразии являются институтами, в которых осуществляется социализация человека.

Социализация, по сути своей, сводится к овладению человеком общественными отношениями актуальными для той социально-экономической среды, в которой осуществляется разнообразная активность, необходимая для жизнеобеспечения и самое главное для самореализации человека. Другими словами, благодаря социализации человек из объекта общественных отношений становится их субъектом. В связи с этим можно утверждать, что чем больше человек будет овладевать общественными отношениями, чем глубже он будет проникать в образуемые ими конструкты общества, тем в большей мере он будет способен квалифицированно, компетентно определять и направлять поступки своего поведения. Включенность в организации является залогом развития тех качеств и свойств человека, которые составляют его социальную субъектность.

Здесь важно иметь в виду, что включение в организацию не только обеспечивает развитие субъектности благодаря содержательной направленности организаций. Именно содержание деятельности организации как социального института становится инструментом усвоения и овладения общественными отношениями.

Но важно и другое. Организация является той средой, которая обеспечивает своими средствами более продуктивное протекание когнитивных процессов и эмоциональных состояний, благодаря которым и происходят овладение общественными отношениями и субъектное в них включение. Эта сторона и эта роль организации не менее значимы для человека, чем содержательная ее деятельность.

Следует отметить и еще одно из назначений организации. Поскольку важнейшим ее качеством является порядок как антипод хаосу, то человек в организации овладевает и еще одной необходимой сущностью. Он приобретает и развивает в себе качества, способные противостоять различным по этимологии энтропийным явлениям, источником которых могут быть индивидуальные свойства человека или объективные по источнику свои его деятельности. В любом случае будут ли энтропийные явления субъективно или объективного происхождения, организационный порядок способствует или их устранению, или снижению влияния на деятельность человека.

Освоение организационного порядка является важнейшей задачей всех видов адаптации человека к организации.

Сколь бы разнообразными по содержанию деятельности и способам ее осуществления ни были современные организации, все равно они базируются на минимизации использования ресурсов

и на общности миссии, которая в полезных организациях ориентирована на удовлетворение общественных потребностей.

Вступая в организацию, человек вынужден руководствоваться этими двумя концептуальными основами построения и функционирования организации.

Организация является своего рода калькой функционирования и конструкции человеческого общества. Усвоив порядок организации, человек приобретает важную для него социальную компетенцию.

Организацию можно представить в виде комплекса рабочих мест, которые в совокупности образуют коллективное рабочее место групп, различающихся профессионально-должностными позициями.

Рабочее место по своему содержанию является не только местом соединения человеческого труда и объектов труда. Рабочее место — это еще и реализация различного рода социальных отношений, социальных институтов и проявления индивидуальности и личности.

На рабочем месте в процессе труда происходит обязательно ряд явлений, которые можно отнести к влияющим на сложение внутренней организационной среды, в том числе и среды социально-психологической.

Рабочее место, это своего рода личное пространство человека. Пространство, на обустройство которого он может влиять, приспособлять его под свои способности в тех пределах, которые не будут препятствовать осуществлению технологических процессов и труду других сотрудников организации.

Можно сказать, что в организации личного пространства проявляются, по существу, все индивидуальные и личностные качества человека, особенно такие, как амбициозность, агрессивность, способность к сотрудничеству, альтруизм и т.д.

Обычно вновь пришедший в организацию работник вынуждается к ограничению своего рабочего пространства, а то и прямо к более низкому качеству рабочего места по сравнению с другими. Порой это проявляется в мелочах, но тем не менее за этими мелочами стоит не просто стремление повлиять на физические условия труда. Чаще всего за этими поступками стоят статусные причины. Вновь пришедший сотрудник обязательно будет подвергнут в той или иной форме испытанием статусом. Через какие-либо потери в качестве рабочего места работнику указывается на его более низкий статус по сравнению с другими.

В данном случае важно и еще одно обстоятельство. Почти всегда ущемление в личном рабочем пространстве осуществляется по согласию, если не по участию, в этом других сотрудников, которые работают рядом или даже связаны с этим рабочим местом технологически. Таким образом, рабочее место выступает объективно тем пространством, тем полем, на котором осуществляются первые контакты и завязываются первые социально-профессиональные и социально-психологические отношения между работниками.

Новый работник первоначально представляется чужим – незначимым. От него может исходить опасность, и чтобы предупредить опасность, соседи по рабочему месту, с одной стороны, специально понижает его статус, чтобы снизить уровень его притязаний, а с другой стороны, выступают как солидарная группа, объединенная общими интересами. И эти общие интересы ориентированы на защиту высокого статуса и привилегий группы старожилов по отношению к новому сотруднику. На первых же порах пребывания в организации работник вынужден или противостоять группе, или стать своим, близким для нее.

Состояние, оснащенность, технологичность рабочего места указывают на его значимость для организации, его требование к квалификации работника, его уникальность или, напротив, массовость, его включенность в основные технологические и производственные процессы. Все это укладывается в понятие стоимости рабочего места.

Понятно, что чем дороже стоит рабочее место, тем большие требования предъявляются к работнику, который будет занимать это место. Из этого факта вытекает ряд следствий, которые прямо влияют на склад внутренней среды организации.

Персонал организации разбивается на профессионально квалификационные группы, которые, в свою очередь, делятся на подгруппы по уровню квалификации. Работники высокой квалификации занимают и более значимый социальный статус. И если квалификация является очень высокой, то статус, определяющийся содержанием отношения к работнику со стороны различных групп персонала, становится уникальным. В этом случае статус полностью трансформируется в личностный авторитет, когда по ролям и отно-

нениям работник как бы выходит за границу всех групп персонала, становится над ними<sup>1</sup>.

В любых обстоятельствах отношение к работнику, определяющее его значимость для организации, зависит от характеристик занимаемого им рабочего места, определяющего содержание труда. Или, во всяком случае, в присвоении этому рабочему месту значимости, в соответствии с социальными стандартами. Например, рабочее место какого-то крупного руководителя стоит недорого, если принять в качестве обеспечивающих его труд объектов рабочий стол, стул, оргтехника и т.д. Однако социальный стандарт на это место позволяет довести его стоимость до уровня, который будет несопоставим ни с каким другим, самым технически оснащенным рабочим местом. Конечно, не только социальный стандарт приводит к этому. В первую очередь личностные качества и направленность руководителя определяют его отношение и его требования к своему рабочему месту.

Значимость рабочего места — это первое обстоятельство, которое определяет и внутреннюю среду организации, и, самое главное, отношение к работнику.

Однако следует отметить, что наблюдаются случаи, когда работники не престижных для организации рабочих мест могут переломить традиционные отношения к ним и обеспечить для себя высокий статус в организации.

Работникам удается создать сплоченную группу, которая действует и совершает поступки, демонстрирующие ее значимость посредством нештатных ситуаций. Известно, что такие ситуации можно создать, работая «по правилам», т.е. работая посредством строгого и обязательного выполнения всех инструкций, предписывающих действия и поступки в определенных ситуациях. Известны случаи, когда следование этим правилам расстраивало деятельность организации в считанные часы<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Наиболее часто это наблюдается в отношении руководителей, которым помогает имеющаяся власть, и самое главное, группа приближенных сотрудников. Как говорится, короля делает свита. Но имеет место и другое: особого статуса добиваются высокие профессионалы. Однако руководители и лидеры этому препятствуют.

<sup>2</sup> **Итальянская забастовка** — также называется обструкция — форма протеста наряду с забастовкой и саботажем, заключающаяся в предельно строгом исполнении сотрудниками предприятия своих должностных обязанностей и правил, ни на шаг не отступая от них и ни на шаг не выходя за их пределы. Иногда итальянскую забастовку называют *работой по правилам* (англ. *Work-to-rule*).

Далее группа может повысить свой статус и свою значимость посредством технологических нововведений или организационных новаций. В частности, это достигается использованием новых предметов труда, дифференциации трудового и производственного процесса. Последнее особенно часто применяется в трудовых процессах, отличающихся монотонией и низкой творческой составляющей. Этому же может способствовать организация коллективного труда.

И еще способ повышения значимости, который может исходить уже не от группы, а руководства организации. При этом ориентируются не на статус, а привлекательность профессии. Так, в СССР непопулярными на предприятиях были рабочие места уборщиков. Некоторые директора заменяли название этой должности на другое. В частности, стали называть уборщиц операторами по эстетике. Это имело место в объединении «Курганприбор», и сделал это генеральный директор Е. В. Таранов. Результат был положительным. Рабочие места уборщиц стали занимать молодые женщины.

Были сделаны изменения и в содержании труда, и в подготовке к труду. Для поступающих организованы профессиональные курсы. На курсах обучали рациональным приемам труда, использованию техники, давали знания о свойствах материалов и т.п. Введены в программу знания об уходе за растениями и другими составляющими интерьер предметов. Таким образом произведено обогащение содержания труда, что и позволило изменить название должности.

Интересно, что постепенно были набраны работницы, которые стали воспринимать профессию в соответствии с ее новым содержанием и новым статусом. Текучесть персонала по этой профессии прекратилась. Исследования свидетельствовали о возросшем самоутверждении занятых уборочными работами, и вместе с этим изменилось их поведение. Появилось в действиях и поступках то, что можно определить как возросшее чувство собственного достоинства.

---

Такой метод забастовочной борьбы весьма эффективен, так как работать строго по инструкциям практически невозможно и вкуче с бюрократическим характером должностных инструкций и невозможностью учесть в них все нюансы производственной деятельности. При этом с итальянской забастовкой трудно бороться с помощью антизабастовочных законов, а привлечь к ответственности инициаторов практически невозможно, так как формально они действуют в строгом соответствии с Трудовым кодексом.

Отмечено, что со стороны персонала подразделений также произошли изменения в отношениях к фасилити-работникам. В одних случаях возрос интерес к деятельности новых уборщиц. Они приходили на работу в хорошо подогнанной форме, с инструментами, которые хотя и продолжали быть ведром, веником, тряпкой, пылесосом, но тем не менее все это блестело яркими красками. Привлекало внимание и вызывало интерес. Но были и другие случаи. В емкости, где размещались растения, бросали окурки, другой мусор, совершали акты вандализма. Но это скорее было демонстрацией не против фасилити-работников, а проявлением недовольства той социальной работой по окультуриванию внутренней среды, которую проводила администрация объединения.

На других предприятиях наблюдались такие же явления. При этом отмечалось, что на участках с повышенным загрязнением, вызванным особенностями технологических процессов, такой протест выражался сильнее, чем на «чистых» участках. Вероятно, работники считали принимаемые меры или недостаточными, или даже неадекватными состоянию их настроения, а то и их потребностям. Подобное отмечалось и в случаях, когда специально устраивались места для отдыха, ставились установки для кислородного коктейля и т.п.

Во всех этих примерах просматривается, что некоторые работники протестуют против вторжения на их рабочие места, которые рассматривают как свое жизненное пространство. Здесь срывается привычка к уже установившемуся порядку. Привычка к тому, что вроде бы не соответствует эстетическим стандартам интерьера рабочего места, но что соответствует сложившимся социально-психологическим связям и отношениям. Сложившиеся отношения, вытекающие из реального состояния рабочих мест, в этом случае представляют собой основу для получения выгод и предпочтений в обстоятельствах, которые не относятся непосредственно к профессиональной рабочей обстановке.

Рабочие места в организации прямо или опосредованно связаны между собою. Продукт каждого предшествующего рабочего места в том или ином виде (полученного материального продукта или его информационные модели) передается последующим рабочим местам. Связи, образуемые рабочими местами, являются или иерархическими, или одноуровневыми. При этом нельзя сказать, что в совокупности рабочие места организации представляют собой систему. Отсутствие системности в составляющих организацию

рабочих местах является важным обстоятельством, определяющим ее внутреннюю среду.

Согласно иерархической структуре рабочих мест весь персонал разделен на руководителей и подчиненных. Эти отношения имеют двоякую основу: функциональную и социальную.

Функциональная основа управленческих отношений связана с исполнением трудовых операций, необходимых для достижения планируемых результатов в виде продуктов труда. Функциональные отношения реализуются как технологические и организационные связи в процессе труда.

Однако профессиональная работа различается содержанием, определяющим ее специфику и влияющим на отношения.

Работа руководителей всех иерархических уровней организации основывается на принятии решений, имеющих отношение к ресурсообеспеченности, технологиям, планированию и организации труда. Именно наполненность содержания труда руководителя процессами и процедурами принятия решений отличает его труд от труда других сотрудников организации.

Вместе с этим именно решения и их реализация являются функциональной основой образования иерархии отношений персонала в организации.

Социальную основу иерархии образуют различия в ресурсах, которыми располагают различные уровни руководства. Вышестоящие руководители в любых обстоятельствах распоряжаются большими и комплексными ресурсами. Наиболее значимыми являются административные ресурсы. Это право распоряжаться и доминировать в организации по отношению к подчиненным группам персонала.

Именно административные ресурсы образуют ту сторону отношений в организации, которую можно определять как социальную.

Социальное содержание управленческих отношений (отношений руководства — подчинения) составляет власть и властные отношения.

Власти никогда не бывает мало. Неслучайно G. Ritter заметил: «Кто обладает властью, тот одержим ею». Власть как условие доминирования в организации является, по существу, общесоциальным явлением, которое имеет место на протяжении всей истории человека.

В организации власть (сила власти, сила воздействия власти) проявляет себя по-разному. От власти абсолютной до власти, проявляющей себя как информирование о целесообразности, рациональности предлагаемого властью поведения.

Нельзя сказать, что абсолютная власть в организации бесполезна, недопустима. В условиях нештатных ситуаций или ситуаций, связанных с кардинальными и всеобщими инновациями, эта разновидность осуществления власти полезна для организации и эффективна.

Её полезность основывается исключительно на базе программно-целевого осуществления управления. По выполнении программы эта форма власти просто должна уступить место другой. В противном случае в организации начинают проявлять себя стагнационные явления.

Полезность власти как специально организованной информации зависит от ряда других.

Первое из них — это уровень развития подвластных структур и персонала, в том числе наличия у них консолидированного с организацией интереса.

На форму власти в организации оказывает влияние ментальность общества, в котором реализует свои цели, свою миссию организация. Для российской ментальности характерно, по существу, наделение власти сверхвозможностями и сверхдаром, своего рода сакральностью, доставшейся человеку власти как знак особенного отношения к нему могущественных сил, проявивших к нему благосклонность. Это схоже с представлениями о божественном происхождении власти.

Отсюда власть воспринимается как постоянно присутствующая внешняя сила независимо от того, в каких обстоятельствах, в каких ситуациях она применяется. Другими словами, если человеку досталась власть, то он себя ведет как ее носитель, независимо от того, в какой среде он находится. Его поведение всегда властно.

Для западной ментальности характерно отношение к власти как к рабочему инструменту. Можно сравнить ее, например, со слесарными тисками, молотком, рубанком и т.д. Технологии, используемые властью, по существу, схожи с технологиями, которые создаются с помощью этих инструментов.

В силу этого власть всегда профессиональна и всегда ограничена организационными и социальными рамками применения. Руководитель, завершив рабочий день, оставляет свой «инструмент-власть» на своем рабочем месте и дальше поступает, как все граждане.

У нас другая ментальность. Власть не является инструментом. Она является качеством человека, наделенного властью. Вследствие этого отечественный руководитель просто не может расстаться с властью. И это не только потому, что он боится ее утратить,

но больше потому, что его просто не поймут. Оставить власть на рабочем месте — это все равно что появиться в голом виде на публике. Отсюда у отечественных руководителей огромную роль играет атрибутика власти, своего рода реквизит осуществления власти.

Отношение к власти как к рабочему инструменту и на Западе появилось относительно недавно. Абсолютизм процветал еще в XVIII веке. Иногда полагают, что отношение к власти изменилось в связи с развитием демократических институтов. В какой-то мере это так. Но самое главное, что повлияло на изменение понимания власти, это обязательная и жесткая ответственность за ее профессиональное использование.

Власть относится к инструментам определенной профессии — профессии руководителя, и, следовательно, эффективность использования этого инструмента определяет уровень его профессионализма.

Если же власть осознается как особое качество, которым наделяется руководитель, то, естественно, ответственности за результаты деятельности нести необязательно. В этом случае качество позволит выводить руководителя из-под удара по его персоне и переводить удар на других представителей организации или на ситуацию. Поскольку власть как качество, которым наделена личность руководителя, позволяет полагать, что дарованное руководителю качество оказалось просто невостребованным или проигнорированным теми другими, которых функции и состоят только в том, чтобы брать все необходимое для успешной работы от этого сакрального качества руководителя.

При таком использовании власти в социальном отношении наши российские организации теряют многие свойства, которые позволяют раскрывать и реализовать человеческие способности. Ориентация на первое лицо организации, как чаще всего позиционируют себя руководители, заставляет почти неосознанно или подавлять, или угнетать индивидуальность, делать организацию жесткой и авторитарной.

В ироничной книге «Законы Паркинсона», согласно одному из законов организации, работник в своей карьере поднимается до уровня некомпетентности. Следует отметить, в западных организациях действительно отмечается постоянная динамика персонала высшей квалификации.

Наши многолетние наблюдения свидетельствуют, что в отечественных организациях происходит нередко наоборот. Еще в советское время стабильность персонала организации рассматрива-

лась в качестве положительного фактора. Но и сейчас отмечается стабильное недоиспользование способностей и качеств сотрудников организации. Вообще отмечается постоянное опасение перед новыми людьми. Организации в этом отношении можно сравнить с карточной колодой. Выбор ограничен наличием включенных в нее карт. Более того, в ряде исследований наших, и не только, показано, что при передвижении персонала или приеме на работу руководители предпочитают в большей мере ориентироваться не на профессионализм и компетенции, а на особенности уживчивости и послушания.

В свою очередь, такие ориентации создают приоритеты для друзей, родственников и т.п. Протекция является фактором, определяющим возможность делать карьеру в организации. И даже в этом случае все бы было не так плохо, если бы содержанием протекции были профессиональные способности, но содержанием опять же остаются способности уживаться, слушаться и быть всем довольным. Конформизм — это очевидное требование к персоналу организаций на современном этапе состояния нашего управления.

Но даже протекционизм сам по себе не является ни плохим, ни хорошим принципом отбора персонала. Его полезность или вредность исключительно зависят от того, на решение каких задач он направлен и каких целей хочет достигнуть. Если в результате протекции отбирается работник, который позволяет организации достигнуть новых горизонтов ее развития, то это замечательный принцип. Но в этом варианте протекционизм может быть реализованным только на основе личной, персональной ответственности руководителя.

В свою очередь, такое может быть в условиях полной личной ответственности менеджмента организации за свою деятельность в специализированном социальном институте по удовлетворению общественных потребностей, т.е. в организации.

Другими словами, опять же возникает вопрос о природе власти в организации: что она есть рабочий инструмент или качество, которым наделен руководитель. При последнем состоянии власти протекция будет ориентирована на полезность менеджменту, а не организации. Вся проблема при оказании — протекции повернуть ее на приоритет дела, а не личности.

Распределение и использование власти на рабочих местах руководителей в организации отличаются не просто разнообразием, но порою столь нелогичными построениями, которые не только ведут к снижению управляемости организации, но, пожалуй, самое

главное, к образованию многочисленных неформальных структур, буквально пронизывающих внутреннюю среду организации.

Сила власти как социального действия, а не как действия основанного на страхе наказания, страхе лишения и т.п. основывается на равновесии ресурсов, обеспечивающих власть и потребности в использовании власти. Равновесие ресурсов власти и потребности во власти — это важнейшие условия образования социальной и социально-психологической среды организации. Добиться этого непросто. Еще Гиляровский говорил, что «у нас в России две напасти: внизу власть тьмы, сверху тьма власти».

Известно, что размеры допустимой власти определяются правилами и ответственностью, которые составляют норму профессионального и социального поведения в организации для каждого рабочего места. В свою очередь, каждое правило и ответственность могут быть реализованы только под обеспечение необходимыми ресурсами: материальными, финансовыми, административными. При всей значимости первых двух для формирования социальной и социально-психологической среды организации наиболее гибким и наиболее видимым является ресурс административный.

Административный ресурс в отличие от ресурсов материальных, финансовых и вообще экономических испытывает на себе в большей мере субъективное влияние. При этом не только влияние руководителей, но и влияние подчиненных, рядовых работников организации.

Существенно то, что административный ресурс во многом относится к творческим инновациям руководства организации. Конечно, административный ресурс должен основываться и подчиняться законодательству. В первую очередь законодательству по труду. Но если хочется, то это законодательство довольно легко нарушается. Взять хотя бы проблему выплаты зарплаты. Выплата регулируется и законодательством, и этикой. Всякий человек понимает, что невыплата зарплаты ставит работника в сложное материальное положение, а порою безвыходное. И все же невыплата зарплаты является довольно частым явлением и отнюдь не по объективным причинам<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В связи с этим интересно выступление предпринимателя в телевизионной передаче о зарплате. Он честно заявил, что по своей природе предприниматель вообще желает не платить за труд своим работникам, поскольку ориентирован на извлечение максимальной прибыли. Зарплата — это затраты, уменьшающие прибыль.

Использование административного ресурса почти не зависит от иерархического уровня организации. Он может использоваться как топ-менеджерами, так и менеджерами нижнего звена управления. Все зависит от возможностей вовлекать другие ресурсы — это первое.

И второе — это морально-психологическая составляющая содержания административного ресурса. Во всяком случае, административный ресурс каждого рабочего места всегда основывается в своей реализации в большей мере на субъектных характеристиках работника, чем на объектных особенностях функционирования рабочего места.

Административный ресурс (администрирование) — это распорядительные действия, поручения и т.п., которые обязывают подчиненного выполнять работу или следовать в организационном поведении указанным схемам и порядкам. Другими словами, административный ресурс если и не полностью основывается, то обязательно включает элемент принуждения, подчинения желанию и воле другого человека, занимающего доминирующее положение.

Своеобразие использования административного ресурса является основой формирования и функционирования стиля управления.

В существующих классификациях стилей управления в основном упор делается на преобладание администрирования среди других составляющих управленческую деятельность ресурсов.

Обычно администрирование связывают с проявлением волюнтаризма и даже произвола, с подавлением активности и креативности в организационном поведении подчиненных сотрудников.

Но возможно рассмотреть использование административных ресурсов в связи с формированием и функционированием стиля управления в другом ракурсе.

Выше обращалось внимание на то, что административный ресурс почти единственный из всех предоставляющий руководителю возможность регулировать и придавать своеобразие его использования.

Так, административный ресурс позволяет максимально индивидуализировать его применение в таких сторонах управленческой деятельности, как морально-психологическое структурирование, организация групповой работы, оценка индивидуальных вкладов, достижение консенсуса в конфликтах, административное прекращение конфликтов, защита пострадавших или испытывающих нажим со стороны руководителей или более сильных сотрудников, формирование дееспособных коллективов, проведение работы

против центробежных деяний в организации, образование управленческих команд и временных коллективов, обогащение труда, в том числе наращивания креативных составляющих труда, и т.д.

Все это в основном реализуется в организационном поведении, что позволяет говорить уже не о стиле управления, а стиле организационного поведения. В наши задачи не входит разработать общую классификацию стилей организационного поведения, хотя эта проблема представляется актуальной. В связи с нашими целями интересно установить влияние организационного поведения на формирование и функционирование социально-психологической среды организации.

Исходя из этого можно выделить стили организационного поведения по следующим параметрам:

1. Осознанное использование административного ресурса в формировании социально-психологической среды организации.
2. Стохастическое использование административного ресурса в складывании социально-психологической среды организации.
3. Использование административного ресурса для подавления всех признаков проявления социально-психологической среды организации.
4. Использование административного ресурса в организационном поведении для формирования локальных социально-психологических сред организации.

Следует заметить, что наиболее осознаваемыми и ощутимыми для человека в организации являются именно административные ресурсы.

Администрирование можно определить как метод прямого, непосредственного действия на человека в управлении. Все эти действия укладываются в следующие словесные формулы: *делай ( поступиай) так; так не делай ( не поступиай); поступиай на свое усмотрение.*

В администрировании наиболее ярко, чем при использовании других ресурсов организационного поведения, просматривается направленность на себя, на других или на дело. Администрирование отличается бескомпромиссностью, поэтому направленность реализуемого организационного поведения выявляется четко и улавливается теми, в отношении которых администрирование осуществляется.

Другими словами, в администрировании почти невозможно скрыть те цели, которые ставит перед собой администратор. По-

этому администрирование всегда оставляет социально-психологический и личный след. Не будет преувеличением утверждать, что результатом применения администрирования обязательно будет образование социально-психологических процессов, которые способствуют или интеграции интересов, или, напротив, разъединению с соответствующим влиянием на особенности социально-психологической среды.

В настоящее время рабочее место понимается работниками организации иначе, чем место соединения субъекта и объектов труда.

В известном смысле организация также понимается как рабочее место. Место работы – вот обычная трактовка организации ее персоналом.

Согласно этому пониманию организация наделяется многочисленными социально-экономическими и психологическими признаками, которые могут оказать доминирующее воздействие на поведение, в частности на выбор места работы потенциальными сотрудниками. Но уже работники, составляющие персонал организации, также значимость, полезность, комфортность рабочего места оценивают по социальным и психологическим признакам.

Замечено, что организации наделяются характеристиками, которые указывают на отношения к ним как коллективному рабочему месту. Это находит отражение в таких понятиях, как характеристика порядка (в организации хороший порядок или напротив), соблюдении правил безопасности и бережливости персонала, компетентности менеджерского состава, возможности доверять организации, ее надежность и т.д. В данном случае происходит расширительное толкование рабочего места, лично значимого для сотрудника.

Наблюдается идентификация места работы и рабочего места, когда последнее оценивается как социальный и социально-психологический объекты. Такое понимание отражается на содержании социально-психологической среды организации, создает установки, регулирующие организационное поведение и составляет часть организационной культуры. Собственно, в первую очередь они влияют на состояние, содержание и дееспособность корпоративной культуры.

Создание продукта основывается на различных видах работ и различными исполнителями. Именно деятельность, основанная на взаимозависимости технологии и способах соединения этих технологий, и составляет основу понимания предметно привязанного рабочего места. Понимание рабочего места не только как личного пространства, но как пространства коллективного является силь-

ным фактором, определяющим и формирование, и взаимодействие групп в организации. Такая взаимозависимость технологического порядка далеко не всегда сопровождается положительными социально-психологическими следствиями. Случаются конфликтные отношения, которые являются причиной разрушительных процессов в организации. Именно в регулировании позитивных отношений наиболее заметную роль выполняет организационная культура.

Организационная культура с присущей ей ценностями определяет и социально-психологические стандарты на отношения, и собственно сами отношения.

Понятно, что рабочее место, которое можно определить как коллективно-технологическое, формируется под используемые технологии. Но здесь важна и другая его основа, которую можно определить как вынужденную кооперацию. Вынужденную потому, что именно в силу различного рода субъективных причин (или, во всяком случае, понимаемых как субъективные) происходят сбои, нестыковки, разногласия, сопровождающиеся состоянием недовольства, а то и агрессии по поводу содержания деятельности технологического партнера.

Если такого рода партнерство осуществляется в пределах единого предприятия, то эти разногласия при преимущественно вертикальной системе управления создают отрицательный социально-психологический фон, который имеет тенденцию к развитию в своеобразную войну между структурами организации. Понизить накал такого противостояния возможно только подбором руководителей ориентированных исключительно на работу.

Еще один аспект в понимании рабочего места непосредственно относится к индивидуальному, личному рабочему месту как своему личному пространству.

Социально-психологическая среда такого рабочего места определяется как технологией, так и разными видами общения. В наблюдениях, проведенных в различные годы и организациях различного профиля, выявлено неравнозначное влияние на формирование социально-психологической среды кооперативных основ труда и общения на рабочем месте.

В ряде случаев приоритет в формировании позитивной социально-психологической среды отдается общению. И в основном им исчерпываются аспекты действия социально-психологической среды.

Это наблюдается в условиях жесткой формализации построения структур организации. Причем жесткость в большей степени относится не к объективной необходимости построения формализованных отношений, а к нежеланию руководителей расширить круг своих отношений. Характерно в этом случае заявление: «я за это деньги не получаю! Мне платят за работу, и, следовательно, все мои отношения с персоналом ограничиваются ее содержанием».

Другими словами, если руководитель специально ограничивает ту часть своей работы, которая относится к ее ролевому наполнению, то наблюдается приоритетность профессионального общения как основного фактора функционирования социально-психологической среды. Содержанием такого общения является тематика профессионально-должностных, лично значимых потребностей.

При этом надо отметить, что есть типы организаций (например, воинские), в которых формализованные отношения предписаны самим назначением этих организаций и их уставами. В тех организациях, где устанавливалась психологическая близость, естественно, при сохранении дистанции, там предпочтение нередко отдавалось содержанию деятельности. В то же время общению отводится подчиненная роль, поскольку нередко оно реализуется через внеуставные структуры.

В условиях нестандартных, нестандартных, но имеющих большую значимость для функционирования организации отношений наблюдалось увеличение значения общения как фактора, организующего социально-психологическую среду.

В указанных условиях отмечено проявление следующих социально-психологических явлений:

— Нарастание эмоциональности в отношениях между участниками отмеченных выше ситуаций. Порою эмоции полярного свойства могут приводить и к дискомфорту, и даже конфликту. Но по большей части по мере положительного разрешения ситуации начинают преобладать эмоции положительного знака. Причем нередко эмоции в самом высоком уровне проявления: восторг, радость, симпатия и т.д. Они могут закрепиться в организации в качестве своеобразной памяти о том, «как было здорово». Нередко имеется желание повторить состояние психологического единства. Во всяком случае, желание закрепить подобное состояние, постоянно испытывать его свойственно многим сотрудникам.

— Нарастание потребности в креативном отношении сотрудников ко всему, что происходит в организации. Потребность в креа-

тивном поведении персонала становится действительно актуальной, когда проведенные и положительно зарекомендовавшие себя решения оказываются неэффективными.

В подобной ситуации вольно или невольно в организации происходит ослабление ее формализованных порядков, а само содержание ситуации предоставляет достаточный материал, чтобы и осмысливать и действовать в ней нестандартно.

В свою очередь, возникающая в связи с этим активность вызывает необходимость в неструктурированном общении и в установлении связей между представителями различных структур. Эти отношения складываются так, что становится проще и скорее договариваться о планируемых действиях. Здесь именно общение, вызванное креативной потребностью, выполняет роль пускового механизма в усилении социально-психологических факторов, обеспечивающих не только выход из нештатной ситуации, но и происходит «открытие» людей людьми. Обращается внимание в первую очередь на их позитивные качества.

Вместе с этим формируются другие отношения, основанные на эмпатии, на действительном понимании другого человека, его действий и поступков. Как результат складываются обширные межличностные отношения позитивной направленности.

— Общение в противовес каким-то сторонам деятельности выполняет приоритетную функцию в формировании социально-психологической среды еще и в тех случаях, которые можно назвать условно топографическими. Они могут проявляться в нескольких вариантах, но все связаны с единством места расположения, размещения, проживания.

Так, отмечалась солидарность работников, находящихся в подчинении разных структур, но размещенных в одном рабочем пространстве.

Работники не были связаны между собою технологиями или трудовыми операциями. Более того, рабочие места были индивидуального использования. Но открывались широкие возможности построения отношений исключительно через общение. Было отмечено, что содержанием общения являются темы, выражающие недовольство руководителями или структурами, которым подчинялась часть сотрудников. У другой части сотрудников они искали сочувствия и поддержки, которую получили и эмоционально, и прагматично: как противостоять неприятностям. По существу, общение являлось единственным значимым фактором, способствовавшим

солидарности и единству сотрудников, подчиненных различным структурам.

Подобное отмечалось и в случаях, когда сотрудники организации проживают по-соседски, компактно. Соседские отношения, построенные на самом широком по спектру общении, по существу, перевешивали значимость всех других организационных факторов и стимулов в образовании социально-психологической среды.

Приоритет общения отмечается и в группах, объединенных личным интересом, не связанным с содержанием профессиональной деятельности. В этом случае знаменитый афоризм «Платон мне друг, но истина мне дороже» не срабатывает. Однако интерес должен быть всепоглощающим. По существу, формируются группы, которые одновременно можно определить как конфедентные (закрытые) и референтные. Противостоять этим двум характеристикам групп в действии на личность чрезвычайно сложно. И даже в том случае, когда с помощью сильнейших и особо значимых стимулов удастся повлиять на поведение отдельных членов группы.

Рабочие места выступают одновременно и как объекты согласия, кооперации, но и как объекты жесткой конкуренции. Все эти процессы связаны с двумя обстоятельствами. Первое имеет непосредственное отношение к содержанию труда. Действительно, в каждой организации есть образующие ее виды профессиональной деятельности. К этим видам деятельности в качестве ее обеспечивающих пристегиваются другие. Собственно, назначение последних состоит только в том, чтобы обеспечить максимально благоприятные условия для работы первых. В связи с этим вторых может быть в организации даже больше, чем первых. Но все равно значимость для функционирования организации определяется первыми. Для примера сошлемся на такую специальную организацию, как научно-исследовательская. Центральную, образующую эту организацию профессию составляют работники, которые занимаются исследовательской деятельностью в различных ее разновидностях и различных уровнях сложности.

Все другие профессии в данном случае ориентированы в своей деятельности только на то, чтобы максимально обеспечить условия производительной работы первых. Именно по этой линии должны осуществляться согласие, кооперирование, интеграция всех видов профессиональной деятельности организации.

Конечно, без хорошо поставленной обеспечивающей деятельности никакой исследователь не сможет выполнять свои обязанности успешно. Но это вовсе не означает, что какая-либо из обеспечивающих профессий является более значимой, чем исследо-

вательская. Даже в настоящее время, когда всем управляет рынок, и выросла значимость профессий, которые в совокупности можно определить как маркетинговые, все равно, чтобы успешно их выполнять, нужно предложить потребителям хороший продукт<sup>1</sup>.

Но в хорошо структурированной, рационально построенной организации как раз вся деятельность ориентирована на получение продукта ее хозяйственного и рыночного сегмента.

Согласно такому пониманию социально-психологическая среда организации, основанная не на общении, а на деятельности, выступает как результат сотрудничества между различными профессионально-должностными позициями. Направленность этого сотрудничества и его содержание состоят только в одном – в достижении эффективности работы профессионально образующего состава организации.

При таком подходе кооперативные начала в деятельности организации берут верх над всеми другими. В социально-психологическом отношении это достижимо только при условии принятия такой позиции всем персоналом организации.

Наиболее успешно этого удастся достичь при *проектном* управлении. Проект выступает как организационно-целевое средство развития кооперативных начал деятельности персонала организации.

В условиях другого типа управления этого достичь удастся редко. Причиной выступают факторы, которые в совокупности можно отнести к сугубо человеческим. Почти все они основываются на эгоистических интересах, на стремлении в большей степени придать значение и получить преференции, ориентированные на личность. Опять же и в этом случае наблюдается в большей степени направленность на себя, а не на дело. Это характерно как для нанятого персонала, так и собственников предприятий и организацией<sup>2</sup>.

Эгоизм, проявляемый в организации через профессиональную деятельность, нельзя отнести к негативным явлениям. Все дело

---

<sup>1</sup> В исследованиях мы встретились с многочисленными несогласными с данной трактовкой. Несогласные утверждают, что сбыть продукт – это главное. Ссылаются на то, что достоинства продукта можно изобразить. И в этом видится главная задача специалиста по маркетингу.

<sup>2</sup> Наиболее тревожный симптом, который свидетельствует о том, что с нашим капитализмом что-то не то. Нередко это связывается с психологией первоначального накопления. В противовес можно сослаться на роман А. М. Горького «Дело Артамоновых». Именно в период первоначального накопления наблюдается ориентация на дело.

в масштабах проявляемого эгоистического использования своего рабочего места.

В XIX веке уже забытый революционер Н. Г. Чернышевский, будучи в заточении, написал роман «Что делать», в котором обосновал рациональное предпринимательское и организационное поведение. Он назвал его разумным эгоизмом. Его героиня Вера Павловна реализовала этот принцип на своем предприятии, в результате она получила эффект всеобщего стремления персонала к процветанию и преуспеванию возглавляемого ею дела.

Действительно разумный эгоизм, т.е. эгоизм, соизмеряющий собственные интересы с интересами других, учитывающий в своих деяниях эти интересы, может стать основой социально-психологической среды ориентированной на развитие организации.

Как же определить уровень разумности эгоизма, действительно работающего на Я-интересы и интересы других? Во многом это зависит от понимания социального смысла организации, реальности следования ее миссии. Выше уже упоминалось, что предприниматель видит смысл деятельности на каждом рабочем месте (как и организации в целом) в получении прибыли. И действительно, для бизнесмена — это главное, сколько бы ни говорилось о его социальной ответственности и т.д.

Но социальный смысл организаций состоит в удовлетворении потребностей общества. Именно этим организация как социальный институт отличается от банды или шайки разбойников. Они также работают с ориентацией исключительно на прибыль. При чем это наиболее прибыльные организационные структуры.

Именно в этом основное противоречие на сегодня между бизнесом и обществом, которое начинается с каждого рабочего места<sup>1</sup>. И действительно, в организациях сегодняшнего дня доходность каждого рабочего места является основным требованием к его существованию. Это касается буквально всех организаций. В том числе рабочих мест чиновников. Два обстоятельства — субъектное понимание рабочего места и объективно необходимое разделение труда в пределах организации — по существу, создают ситуацию пре-

---

<sup>1</sup> Опять сошлюсь на М. Горького. В одном из рассказов он пишет, как завтрак с американским миллионером. Он полагал, что завтрак будет обильным. Однако завтрак был более чем скромнен: подавали апельсиновый сок и яйцо всмятку. После такого завтрака Горький спросил, зачем миллионеру столько денег. Ответ: чтоб делать новые деньги.

обладания эгоистических начал поведения и деятельности на рабочем месте и вместе с этим создают условия для формирования неэффективной социально-психологической среды.

В основном наблюдается противостояние и борьба за льготы. Всё объясняется значимостью рабочих мест и рассматривается как условие эффективного функционирования рабочего места в лице его работника.

Появление частных предприятий, акционерных обществ, особенно обществ, относящихся к так называемым естественным монополиям, усилили борьбу за приоритетность, за значимость рабочих мест, поскольку это означает, по существу, борьбу за перераспределение прав использования ресурсов<sup>1</sup>.

Овладение ресурсами организации стало одним из направлений профессиональной деятельности групп персонала.

Все это выдается за стимулирование труда, хотя ничего общего со стимулированием труда не имеет. Какое отношение к стимулированию труда, например, имеет мебель, которой обставили кабинет директора или другого топ-менеджера. Если так рассматривать стимулы, то письменный стол, инкрустированный ценными породами дерева, должен увеличить по меньшей мере производительность и эффективность труда руководителя ровно настолько, насколько этот стол дороже стола массового производства из ДСП. Это примерно в 200 раз. Напротив, в этом случае не наблюдается не только повышения личной производительности, но психологически обеспечивается ее снижение. Развивается психическое состояние, которое ориентирует на дифференциацию функций в сторону уменьшения или устранения тех из них, которые не соответствуют убранству кабинета по поговорке «не царское это дело».

Лучше всего установлению благоприятной социально-психологической среды будут способствовать построение и оснащение рабочих мест каждого уровня согласно санитарно-гигиеническим нормам. Именно эти нормы позволяют создавать и социально-психологическую, и физическую среду, наиболее способствующую эффективному труду. Излишества в обустройстве рабочих мест (которые можно определять как византийский подход к отношениям между правителем и подвластными ему людьми) являются посто-

---

<sup>1</sup> Например, разница в доходах, в оплате труда достигла размеров, которые свидетельствуют о сверхэгоизме имеющих доступ к ресурсам. В связи с этим под сомнение ставится разумность приватизации. Что она: приватизация для общества или приватизация для себя? Что это — приватизация или присвоение?

янным раздражителем практически для всех уровней менеджмента организации.

Отмечено, что в организации идет своеобразное отслеживание состояния обустройства рабочих мест менеджеров и владельцев.

В такие «разборки» в большей степени, чем сами менеджеры (особенно топ-менеджеры), вовлечен аппарат, непосредственно обслуживающий труд руководителя и его рабочее место.

Целью таких «разборок» является недопущение нарушения иерархии в обустройстве рабочего места. У самого высокого руководителя его рабочее место должно превосходить и по размеру, и по обустройству рабочие места всех других менеджеров.

По существу, рабочее место в большей степени отражает статусную необходимость, чем необходимость трудовую. В этом случае рабочее место из инструмента превращается в сугубо социально-психологическое образование и становится фактором, образующим социально-психологическую среду, исключительно основанную на конкуренции между менеджерами. Но втягиваются в эту конкретную борьбу и нижние иерархические уровни персонала.

Многие российские организации буквально находятся в состоянии борьбы за помещения, размещение оборудования и т.п. Получается, что та работа, которую должен выполнить специальный, хозяйственный персонал, оказывается значимой с точки зрения статусных причин для других групп персонала. Именно такого рода напряжения являются причиной многочисленных нестыковок в деятельности различных структур. Более того, они являются причиной своеобразных «подстав» тех, кто успешнее в расширении своего влияния на рабочее пространство организации.

В исследованиях отмечалось, что «территориальные» неурядицы являются наиболее устойчивой и долговременной причиной межгрупповых напряжений в организации. Они не приводят к открытым конфликтам, но могут быть конфликтогенами для другого рода отношений между сотрудниками и группами сотрудников.

Обычно «территория» организации также является ресурсом для руководства. Руководитель нередко полагает, что территорией, обустройством рабочего места можно стимулировать и работников и подразделения. Это ошибочное мнение. Руководитель, наоборот, в данном случае не стимулирует, а нарушает представление сотрудников о справедливости и порядке, которые всегда представлены как актуальные ожидания.

Самым рациональным способом установления дееспособной социально-психологической среды будет ориентация на стандарты,

специально разработанные для обустройства и конструирования каждого рабочего места и особенно рабочих мест одной профессиональной принадлежности. Это равенство вполне достижимо. Оно не требует каких-то специальных затрат, но оно сразу убирает из обихода отношений и общения существенную причину, порождающую и сохраняющую недовольство и напряжение<sup>1</sup>.

Особенно это характерно для современных организаций, в которых наряду с «территориальными» проблемами, такими же конфликтогенами выступают различного рода личные бонусы. Хотя в настоящее время многое делается для того, чтобы вознаграждение за труд, его размеры были конфиденциальными и касались только работника и работодателя. Тем не менее в организациях или знают о вознаграждении, или строят догадки и формируют слухи о том, что оно собою представляет. Важно направить дело так, чтобы сотрудники конкурировали в работе, но не в вознаграждении за работу. В последнем случае порождается конкуренция как нетерпимость к другому, выражающаяся в зависти и недоброжелательности по отношению к работодателю. В результате такой конкуренции персоны будут стремиться не столько превзойти друг друга в работе, сколько взаимно помешать продемонстрировать достижения в работе.

Следует обратить внимание ещё на одно обстоятельство: оберегание выдающихся сотрудников. Талантливые сотрудники наиболее уязвимы в организациях. Речь идет о социально-психологических образованиях, которые могут препятствовать раскрытию способностей талантливых людей.

Причиной могут быть они сами в силу неприемлемых для групп персонала личностных качеств, которые проявляются в контактах.

Следует выделить специально социально-психологические способы обструкции. Они состоят обычно в групповом противодействии некомфортному сотруднику. Причем успешно осуществляется постоянная акция неодобрения сотрудника в любых ситуациях. В основном это достигается посредством формирования отрицательного имиджа сотрудника. Формируется сложный, инвариантный имидж, который позволяет представить сотрудника как абсо-

---

<sup>1</sup> Сказанное вроде бы очевидно, лежит на поверхности и должно осознаваться руководителями. Но почти в каждой организации наблюдаются напряжение и недовольство решением «территориальных» проблем. Было бы лучше, чтобы эти проблемы решали специалисты-дизайнеры.

лютное зло, как человека, которого нужно избегать и ни в коем случае не сотрудничать с ним.

Обычно такие отношения не только не спадают по своей напряженности, но сохраняются постоянно и в определенных обстоятельствах могут нарастать. Наблюдалось это, когда руководитель выделяет сотрудника более, чем других или когда кто-либо из сотрудников начинает «использовать» талантливого человека ради личного интереса. Может случиться, что он также будет восприниматься группой негативно. Но самое главное, произойдут изменения в самой группе или группах, противостоящих некомфортному работнику. Группы станут более нетерпимыми, поскольку переход одного из группы будет восприниматься как измена. Усилится внутригрупповой контроль за поведением каждого человека. Произойдет обновление имиджа неприемлемого сотрудника. Обновление будет сопровождаться как усилением отрицательных черт имиджа, так и появлением новых, основанных на факте образования альянса с «отступником».

В данном случае страдательной стороной являются исключительно сотрудники, чьи способности превышают, условно говоря, средний уровень по организации.

По существу, среди персонала преобладает ориентация на работу на средней производительности труда. Такая ориентация присутствует порою явно, порою скрытно, как желание, но тем не менее это проявляется в отношениях к тем, кто нарушает стихийно сформированное желание быть как все. Во всяком случае, быть как все по отношению к работе. При этом, даже если кто-то будет стремиться преодолеть эту ориентацию на середняка, то неизбежно возникнут различного рода причины, выдаваемые за объективные, которые будут препятствовать выдвиженцу. По большей части они являются производными от нежелания что-либо изменить в труде и в самом себе, но обязательно обосновываются объективными обстоятельствами.

Это наступает в том случае, когда не срабатывает основной аргумент: «Тебе что, больше всех надо?» Инноватору сразу становится ясно, что будут чинить препятствия и препятствия серьезные.

Поэтому для снижения давления рутины на способного сотрудника следует не столько стимулировать его самого, сколько изменять среду, в которой он работает. В дополнительном стимулировании и сильном стимулировании нуждаются работники, составляющие среду таланта. Только в измененной и работоспособной среде

талант может полностью раскрыть себя, только в этом случае организация получает от таланта все, на что он способен.

Особенно важны нравственно-психологические стимулы, т.е. составляющие часть социально-психологической среды. В частности, они реализуются через оценку личных вкладов работников. Позитивные стимулы должны быть представлены больше, чем стимулы отрицательные. Другими словами, все, что касается обеспечения таланта хорошими условиями, в своем положительном проявлении должно не остаться без внимания и оцениваться позитивно. Здесь важно разделить достижение успеха на многих, на тех, которые так или иначе способствовали ему. Но опять это не просто. Важно различать две особенности поведения: разделить успех и приписать успех.

Разделить успех — это адекватно оценить индивидуальные вклады в достижения и адекватно проводить линию на то, чтобы не оценивать эти вклады как большие и малые. Каждый вклад должен получить оценку как необходимый. Именно такое представление об индивидуальных вкладах в достижения создает социально-психологическую среду, ориентированную на сотрудничество. Но, пожалуй, самое важное, что это создает среду, предупреждающую развитие зависти, подсиживания, различного рода помех, маскировки, мнимого непонимания и т.д. Создает среду, в которой мотивы поведения будут точно соответствовать интересам как сотрудников, так и организации.

Приписать успех — это присвоить какую-то часть труда без личного вклада, личного участия. Это случается в организациях и неизбежно приводит к серьезным деформациям в социально-психологической обстановке.

Формируется отрицательный имидж тех сотрудников, которые «пристегнули» себя к успеху. За этими сотрудниками устойчиво закрепляются качества пройдох и иждивенцев. К ним возникают настороженность, чувство опасности: могут обворовать и т.п.

Во всех обстоятельствах происходит тихое отключение от отношений, которые основываются на уважении и привязанности.

Не всегда так бывает, когда присвоение допускает более высокий по рангу руководитель. Здесь срабатывают два обстоятельства. Русская ментальность, основанная на представлении о том, что руководитель на такое поведение имеет какие-то права (что-то напоподобие права первой ночи).

Но иногда талантливые сотрудники сами заинтересованы в том, чтобы руководитель участвовал в полученном результате. В данном случае считается, что ему будет придано большее значение (с руко-

водителем легче получить какую-либо премию или другое отличительное достоинство). И вообще у руководителя большая пробивная возможность, поэтому сотрудник все это и рассматривает в качестве личного вклада руководителя в полученный успех.

Надо отметить, что чем выше ранг руководителя, тем меньше по отмеченному поводу протестная среда персонала организации. Более того, такая ситуация порою активизирует деятельность сотрудников креативной направленности. Это может расцениваться как повышение значимости собственной работы, а следовательно, открытия новых перспектив, новых направлений в ней. В результате складываются социально-психологические отношения, с одной стороны, обеспечивающие психологическую и организационную безопасность, комфортность таланта, а с другой стороны – весьма двойственное положение самого руководителя. У персонала не может не сложиться мнение о том, кто является действительным творцом достижения успеха.

По результатам этого мнения наблюдаются два варианта поведения персонала. По первому варианту по отношению к таланту складываются отношения как подневольному, зависимому и вроде бы слабому. Но самоутверждаться в отношении его вряд ли решатся даже самые отчаянные себялюбцы. В персонале талант будет принят на рядовые роли, и от него будут требовать исполнения всех непопулярных ролей даже в большей степени, чем от других членов группы.

Но может ситуация развиваться и по другому варианту. Руководитель или сам, или с подачи доброжелателей поймет, что персонал не готов отдать ему пальму первенства в креативных достижениях. Более того, вдруг у него возникнет мнение, что весь персонал подчеркивает в своем поведении авторитет талантливому сотруднику и, напротив, креативную немощь руководителя. В такой ситуации вполне может быть разрушен работоспособный креативный альянс. Неоднократно приходилось наблюдать, как руководитель пытается расширить число сотрудников креативного альянса, чтобы снизить уровень авторитетности, уровень значимости талантливого сотрудника. При этом работоспособность альянса прирастает незначительно или даже снижается. Но увеличение числа сотрудников альянса позволяет руководителю размыть творческий процесс и в известной мере обезличить его. Таким образом, достигается нивелирование таланта альянсами, и на этом фоне руководитель оказывается уже единственным лично выделенным творцом достигнутого успеха.

Но подобное возможно только в течение короткого времени.

Следует перерождение творческого альянса в группу, одержимую различного рода противоречиями, вызванными неспособностью определить первенство между членами группы, так как обязательно существуют внутригрупповые стандарты на индивидуальные вклады в креативную активность. В группе всё считается и всё оценивается. В этих операциях целью является исключительно личная приоритетность по отношению к другим членам альянса. Альянс утрачивает способность к коллективным технологиям, к коллективному творчеству.

Руководитель, заметив это, переходит к работе с одним или двумя талантливыми сотрудниками. Все возвращается на круги своя.

Как бы руководитель ни изобретал способы скрыть свою ограниченную креативную способность, но его имидж все-таки украсится чертами иждивенца.

Более результативной и перспективной представляется другая линия поведения руководителя, вынужденного прибегать к использованию креативных достижений подчиненных, но в то же время с желанием, чтобы и его осенила слава.

Есть вид инициативы, который можно определить как инициативу постановки целей, которые обязательно должны быть актуальными для организации. Именно в такого типа инициативе у руководителя больше возможностей, чем у сотрудников других иерархических уровней.

Постановка целей всегда связана с проведением организационной деятельности, что уж прямо является признаком способности к управленческой работе (если этой способности нет, то все советы бесполезны). Одновременно функция постановки цели сразу же обеспечивает лидирующее положение руководителя и в реализации деятельности по достижению этой цели. В таком положении руководителю вовсе не нужно присваивать, делать авторскими полученные достижения. Неизбежно в организации складывается представление, что талант А. только благодаря руководителю Б. смог добиться столь выдающихся успехов. Такую линию организационного поведения в работе с талантами и управлением социально-психологической средой в связи с этим можно определить как линию параллельного действия. Понятно, что успех неизбежно будет поделен и поделен по справедливости в общественном мнении, если руководитель будет участвовать в нём своей профессиональной активностью, связанной с постановкой задач и организаторской работой.

## ГЛАВА 2

### ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЕ

Итак, организации в своей деятельности ориентированы на удовлетворение общественных потребностей или потребностей отдельного человека. Для того чтобы организация могла соответствовать своему назначению, ей необходимо иметь следующее:

- ориентацию на конкретный сектор общественных потребностей;
- специально подготовленный персонал, полностью обеспечивающий деятельность организации;
- стандарты, нормы, уставы, которыми должен руководствоваться персонал и в целом деятельность организации;
  - ресурсы для осуществления общественно полезной деятельности организации;
  - функциональное структурное построение организации;
  - миссию, цели и задачи, которые организация решает своей деятельностью;
  - формализованные отношения организации с окружающей её социальной экономической, политической и социально-психологической средой;
  - имидж организации, т.е. представления о ней в среде окружения.

Организация являет своими признаками относительно автономное образование, но вместе с тем тесно связана, близка с окружением. Многие из организационной среды является продолжением внешней по отношению к ней. И все-таки это продолжение внешнего подчинено порядку, правилам, подчинено организации. Это внешнее несет в себе потребности организации, необходимые для ее продуктивного функционирования.

Но есть и общее в построении организации. Оно выражается в принципах построения всякого социального образования. К такому принципу, например, относится иерархичность организаций и их организационных структур. Сюда же относится необходимость управления процессами деятельности организации. Любая организованная человеком, обществом структура обязательно основана на подчинении и управлении. В сочетании они есть проявление управления как общественного явления. В связи с этим можно сказать,

что организация есть важнейшая составляющая общественного бытия.

В хорошо сконструированной организации её среда отличается устойчивостью, сбалансированностью всех её составляющих компонентов, в том числе и сбалансированностью с внешней по отношению к организации средой. Более того, в хорошо сконструированной организации постоянно включены финансово-экономические, производственные и социальные механизмы регулирования отношений между элементами внутренней среды организации, а также механизмы регулирования отношений с внешней средой. Благодаря действиям этих механизмов организация находится в состоянии динамического равновесия, динамического оптимума условий своей деятельности. Благодаря действиям этих механизмов постоянно осуществляется взаимоадаптация различных средовых элементов или обстоятельств их функционирования.

В основном факторами, определяющими потребность в коррекции отношений между элементами организационной среды, являются следующие: ресурсы и конъюнктура. Эти два определяющих обстоятельства не всегда зависят от организации. Они двойственного происхождения. И ресурсы, и конъюнктура в значительной степени определяются независимыми от организации условиями. В значительной мере они сами составляют внешнюю среду организации. Но в то же время распоряжение имеющимися у организации ресурсами и сложившаяся конъюнктура, которая также может быть следствием распоряжения ресурсами, в значительной степени зависят от тех конструктов, которые заложены в основу построения организации и которые, следовательно, влияют на образование организационной среды.

Действительно, разнообразные ресурсы являются материальной или интеллектуальной основой деятельности организации. По существу, эффективность этой деятельности не только зависит от объёма, качества имеющихся в организации ресурсов, которыми она может распоряжаться для выполнения своей миссии, но и от распределения их по организациям, т.е., по существу, от управления относящимися к организации ресурсам. Именно распределение ресурсов, их использование в результате этого распределения и являются объектом установления баланса отношений в процессе функционирования организации и вместе с этим составляют основные характеристики организационной среды в её производственном аспекте. Другими словами, ресурсы организации должны быть сбалансированы в отношении достижения оптимума

для производственной деятельности организации и трудовой деятельности её персонала.

Второй фактор, свидетельствующий о состоянии организационной среды как производной от объективных обстоятельств, формирующих среду, является конъюнктурность. Конъюнктура — это композиционный фактор, фактор, определяющий отношения рационализма, выгоды и невыгоды, отношений преимуществ и возможностей. Именно конъюнктура способна выстроить иерархию отношений внутри организационной среды. И не только иерархию, основанную на административном ресурсе, — как самую очевидную, но не самую производительную. Конъюнктура, по существу, мониторит на предмет значимости, на предмет оптимума функционирования элементов организационной среды и на основе результатов мониторинга выстраивает в единое целое элементы организационной среды. По существу, именно конъюнктура характеризует средовые показатели, средовые явления с точки зрения их позитивного или отрицательного влияния на функционирование организации. Конъюнктура, таким образом, создаёт своего рода динамическую картину организационной среды, указывая на её реальные и потенциальные возможности обеспечить функционирование организации в необходимом режиме для достижения поставленной перед организацией цели.

Ресурсы организации и конъюнктурные условия как факторы, определяющие построение организационной среды, сами по себе определяют только потенциальные возможности. Это предпосылка успешной деятельности организации, но ещё не сама деятельность и тем более не её результат.

Собственно, организационная среда — это комбинации использования ресурсов, их выстраивание в отношении оптимума, наконец, это их выстраивание относительно открывшейся конъюнктуры. Таким образом, тот аспект организационной среды, которому даётся пояснение, относится к деятельности организации, которая запрограммирована всевозможными нормами отношений, определяющими положение и назначение организации как социального института. Эти отношения реализуются через различного рода технологии, на которых основывается профессиональная деятельность организации. Именно технологическое взаимодействие, технологические взаимосвязи образуют непосредственную ткань, или сеть, которая и воспринимается как организационная среда.

На совершенно иной основе формируется социально-психологическая среда организации. Конечно, и в этом случае

социально-психологическая среда привязана к организационной среде, тому её сектору, который формируется на производственной основе организации, понимаемой в широком значении. Но привязана своеобразно, поскольку люди, составляющие персонал организации, занимают определенные профессионально-должностные позиции и, следовательно, по отношению друг к другу выступают как носители, исполнители функций, необходимых для выполнения производственной деятельности организации.

Отношения, образуемые в результате выполнения функций, предписывают определённые поступки и определённое организационное и профессиональное поведение. Это поведение основывается на правилах, закреплённых в нормах, регламентах, составляющих аспект организационного порядка.

Совершая поступки, составляющие содержание профессионального и организационного поведения, человек, конечно, находится в сильной зависимости от всех этих объективно заданных деятельностных норм. Но всё же нельзя сказать, что возникающая социально-психологическая среда исключительно зависит от этих норм, стандартов, регламентов, составляющих скелет организационного и профессионального поведения. Да, зависимость от такого состава у человека есть. Эта зависимость определяется нормой и стандартом. Но если человек будет, подобно машине в соответствии с предписанным ей техническим регламентом, выполнять назначенные ему операции, то неизбежно организация просто превратится в некое механическое образование. Она станет похожей на своего рода инвалидный дом. Инвалидный дом, в котором его жители в силу обстоятельств лишены способности самоощущения, эмоционального и когнитивного самочувствия, самоосознания. Собственно, элементы такой организации были частично реализованы классиками науки управления, в частности Тейлором. Работа на конвейере, когда человек монотонно выполняет определённое количество операций, приводит его в состояние и эмоциональной, и когнитивной депрессии, почти полного бесчувствия, как самого себя, так и всего, что его окружает.

Человек в организации — это средообразующий субъект. Причём он образует самостоятельную, относительно автономную от производственной среды организации среду. В связи с этим можно сказать, что в каждой организации её организационная среда включает две составляющие, находящиеся в связи, в отношениях, более того, в зависимости, но ни в коем случае не привязаны к одной унитарной среде. Две среды одновременно действуют как

равнозначно определяющие положение, достижения, возможности организации. Их нельзя назвать рядоположенными, поскольку каждая из сред — и социально-психологическая, и организационно-производственная — в некотором роде дублируют друг друга. Точнее, социально-психологическая среда представляет собою информационную кальку организационно-производственной. Действительно, каждый человек в организации является частью единства, или человеко-технического, или человеко-сервисного комплекса.

В социально-психологической среде средообразующим субъектом является человек, и только человек. И представлен в такой среде человек его сущностными свойствами, его сущностными качествами, которые отражают отношение человека к окружающему его миру (в данном случае организационной производственной среде) и отношения между людьми.

При этом отношения в двух планах.

*Отношения «человек—человек». Это первый план.* В основе их отношений лежат все свойственные человеку отношения, которые образуются и строятся на различного рода взаимодействиях, взаимосвязях между людьми, независимо от того, в каких условиях, каких обстоятельствах они проявляются. В той или иной степени эти отношения сразу же включаются, сразу же запускаются при образовании человеческой диადы в любых условиях. Встреча, соединение, появление в поле зрения двух людей сразу же включают и отношения, которые являются сущностными, т.е. имеющими место быть среди людей. Конечно, эти отношения могут обнаруживаться не все сразу или вообще не все, которые возможны. Всё это зависит от ситуации или обстоятельств, выстраивающих актуальность тех или иных отношений.

Несомненно, если встречается незнакомый человек с человеком в лесу, то неизбежно актуализируются отношения, ориентированные на безопасность. Если эта встреча происходит на дискотеке, то актуализируются отношения, определяющие самоуверенность, самореализацию и т.д. Повторим ещё раз, что в этих обстоятельствах появление отношений незначительно связано или почти не связано с каким-то социальным отягощением.

*Второй план* как раз и состоит в социальном отягощении, в социальном обеспечении возникающих отношений. В этих отношениях уже в большей мере задействованы не столько потребности вообще, сколько личностные, которые всегда облечены в ролевую представленность и реализуются посредством ролевого поведения.

В организациях человек включён в различного рода общности, которые основаны на обменах и в которых каждый человек представлен или своей профессиональной принадлежностью, или своим организационным статусом. Обычно одновременно имеет место и то и другое, только в различной степени выраженности в связи с организационной необходимостью.

В организации такого рода социальное отягощение вызывается иерархической основой организации, которой практически невозможно избежать даже при самых демократических принципах построения организации.

Кроме того, социальное отягощение отношений между людьми в организации связано и с различиями профессионального труда. Труд высокой и низкой квалификации различается не только производительностью, использованием орудий труда, но и значимостью для организации. Именно неравенство значимости обязательно привносит в отношения социальное отягощение в виде неравенства людей, выражающееся, в частности, в ролевом поведении.

Организация – это место удовлетворения многочисленных потребностей человека. Можно сказать, что она является своеобразной средой обитания человека, которая доставляет ему средства удовлетворения потребностей. Причём некоторые из потребностей человек может удовлетворить, только будучи включённым в организацию. В число таких потребностей в первую очередь и входят потребности социального происхождения.

Социальный аспект бытия человека в организации существенно влияет не только на континуум потребностей, удовлетворяемых средствами организации, но на окраску творимых и реализуемых отношений, на своего рода колорит, образующий в совокупности включённых тонов в гамму, придающую отношениям своеобразие, которое иногда ценится выше, чем само содержание этих отношений. Окраска, колорит, гамма отношений в организации способны сделать её социально-психологическую среду или комфортной, или, напротив, дискомфортной, несмотря на рациональное наполнение содержания отношения. Таким образом, второй план отношений и является, по сути, основным оформителем социально-психологической среды организации. Именно оформителем, делающим эту среду или дееспособной для организации в целом, или полезной только для нескольких её позиций.

Организацию можно представить в качестве сложного структурного образования, которое строится на основе сложных обменов. Можно различить внешние и внутренние обмены организаций.

Внешние обмены основываются на продукции, которую производит организация. Именно эта продукция является фактором, определяющим и содержание, и процедуры обменов.

Для обществ, характеризующихся высоким уровнем функционирования экономики, обмены приобретают сложную опосредованность задействованных в них экономических инструментов. И хотя внешние обмены в качестве автономной единицы имеют организации и вроде бы основываются на объектно-формализованных принципах, всё-таки и в них присутствует субъектная составляющая, которая также способна приобрести социально-психологическую выраженность. Другими словами, даже при таком формализованном обмене можно заметить в их осуществлении социально-психологическую среду. В качестве таковой в первую очередь выступают психологические слагаемые доверия или недоверия, имеющего место быть в обществе и особенно в инструментах экономической активности.

Аура доверия образует отношения, ориентированные на кооперацию и сотрудничество, основанные на своеобразном межгрупповом кредите всякого рода отношений, которые продуцируются в ходе кооперативных начал деятельности организаций. На основе этого появляется не просто рационально предопределённое сотрудничество, но то, что принято определять как дружбу, сопереживание, сочувствие, эмпатию, т.е. сугубо социально-психологические аспекты кооперативной деятельности. Привнесение их во внешние обмены является сильным стимулирующим средством повышения значительности и качества обменов между организациями. Можно сказать, что социально-психологический аспект внешних обменов создаёт ситуацию, похожую на ту, которая в полной мере наличествует при обменах между отдельными людьми, тесно связанными какими-либо спланированными детерминантами.

В ещё большей мере социально-психологические составляющие представлены во внутриорганизационных обменах. Именно содержание обменов, их необходимость являются важнейшим условием образования социально-психологической внутриорганизационной среды.

Внутриорганизационные обмены, способствующие формированию социально-психологической среды, можно сгруппировать следующим образом:

- обмены профессиональные;
- обмены когнитивные;
- обмены эмоциональные;
- обмены ролевые.

Прежде всего следует отметить общую потребность всех этих обменов. Они ориентированы на достижение большей эффективности профессионально-должностной деятельности, организационного поведения и эмоционального самочувствия каждого сотрудника, являющегося субъектом обмена.

По большей части обмены внутри организации направлены на образование комфортных социально-психологических условий реализации многообразных функциональных отношений сотрудников организации. Другими словами, обмены, являясь необходимым фактором производственной деятельности, могут быть наиболее результативными, если они обязательно будут включать (и, следовательно, сопровождаться) социально-психологической средой, способствующей их результативности.

Обмены в организации, как правило, имеют субъективную выраженность и являются субъектно представленными. Именно из этой субъектной представленности и вытекает обязательность, необходимость построения и функционирования социально-психологической среды, ориентированной на продуктивность осуществления обменов. И если субъекты в обменах руководствуются исключительно личной выгодой, то всё равно обмены внутри организации и в этом случае будут ориентированы по меньшей мере на сохранение лица, т.е. будут производиться с учётом социально-психологических последствий. Это может быть связано нравственными переживаниями. И без чего невозможно представить такие обмены, так это без ориентации субъектов обмена на впечатление о них сотрудников организации.

В любом случае именно обмены являются важнейшим из факторов, на которых строится функционирование организации, и объективной причиной образования социально-психологической среды.

*Обмены профессиональные* в данном случае связаны с материальными факторами выполнения труда. Сюда относятся орудийные обмены, обмены, необходимые для производства обеспечивающими материалами («одолжи пачку бумаги», «можно я поработаю на твоём компьютере» и т.д.). Это обмены, преимущественно осуществляемые в условиях рабочего места. Они формируют саму обстановку, ориентированную на обмены, или, напротив, их ограничение. Для осуществления таких обменов особенно важна социально-психологическая среда, выражающаяся в образовании единства сотрудников как взаимозависимых в результативности своего труда. При этом такого рода обмены могут быть успешными даже в усло-

виях личной неприязни, психологической несовместимости и других дискомфортных обстоятельствах. Их необходимость исключительно продуцируется взаимозависимостью труда и трудовых отношений в организации. И тем не менее они формируют своего рода общественное мнение в организации или её подразделениях, которое, в свою очередь, трансформируется в социально-психологические средовые содержательные характеристики.

**Обмены когнитивные** — наиболее распространенные обмены внутри организации. По своему содержанию это обмены знаниями, информацией, а также обмены установками, отношениями, ценностями.

По существу, этот вид обменов предопределяет образование сплочённых групп. Причём сплочённых не только на основе разделяемых членами группы ценностями, но и организационными и технологическими приёмами выполнения работы в организации. Последнее не менее важно, чем обмен знаниями и ценностями. Собственно, когнитивные обмены обеспечивают и синергетику деятельности, и ритмизацию, основанную на понимании значимости каждого момента, обеспечивающего деятельность организации как своего рода организма с его взаимоувязанными функциями составляющих организм частей.

**Обмены эмоциональные** — это в основном обмены на межличностном уровне, хотя могут быть и межгрупповыми или, во всяком случае, включать в обмен несколько взаимосвязанных между собой сотрудников организации.

Эмоциональные обмены проявляются в поддержке, сочувствии, сопереживании, между сотрудниками в организации. Это в основном обмен чувствами, настроениями, участливостью. Все обмены такого рода ориентированы исключительно на поддержание в организации состояния бодрости, уверенности в каждом сотруднике и организации в целом. Эмоциональные обмены являются не просто нормой организационного поведения, они в первую очередь обеспечивают прочные внутриорганизационные скрепы людей без их привязки к событиям, ситуациям, которые имеют место быть в материальной составляющей внутриорганизационной среды. Обеспечение бодрости, уверенности, смелости, готовности прийти на помощь — всё это достигается интенсивными эмоциональными обменами, которые все названные вызванные ими состояния включает в социально-психологическую среду организации.

**Обмены ролевые.** В каждой организации выделяется несколько оснований, по которым возможно классифицировать роли, испол-

няемые сотрудниками организации и ориентированные на обеспечение комфортных условий организационной среды. Наиболее известными являются роли лидеров и ведомых, которые включены одновременно в неформальные и формализованные отношения сотрудников организации. Такого рода роли ориентированы на оптимизацию управления организацией.

Однако можно выделить роли, которые связаны преимущественно с обеспечением социально-психологической среды. Они крайне необходимы для групповой работы. Благодаря этим ролям все включённые в труд психологические и поведенческие паттерны раскладываются между участниками группы в соответствии с их способностями к выполнению соответствующих действий. Так, устойчиво проявляют себя роли генератора, организатора, эрудита и другие. Более того, отмечается, что эти роли относительно закрепляются, но не являются чем-то раз навсегда установленным. Отмечается, что в процессе совместно осуществляемой деятельности происходит обмен ролями. Такой обмен ролями всегда сопровождается активной коллективной работой над возникшей проблемой. В основном она проходит в форме обсуждения, построенного нередко на основе диалога. Именно в результате этого осуществляется смена исполнителей ролей, а иногда добавление новых ролей, которые не были отмечены в прошлой деятельности.

Иногда перезакрепление ролей сохраняется и после выхода из вынуждающей к этому ситуации. Происходит перераспределение ролей. И так до следующей ситуации. Обмен ролями, таким образом, по существу, определяет успешность групповой работы, предотвращает возможность перерастания конфликтных ситуаций в развёрнутый конфликт, создаётся социально-психологическая среда, позволяющая использовать все способности человека.

По существу, создаётся социально-психологическая среда, предотвращающая разделение членов группы по своеобразным «кастовым» признакам: каста мыслителей, изобретателей, организаторов и т.п. Это немаловажный фактор. В таком случае в социально-психологической среде удаётся избежать повторения организационно-административной среды, базируемой на профессионально-должностных закреплённых позициях.

Социально-психологическая среда сохраняет динамизм, положительно относится к ролевым изменениям и в целом быстро адаптируется к условиям изменённых носителей ролей.

Носители ролей и сами роли различны. Группа полагает необходимым иметь ролевую структуру, но считает, что носители ролей

должны быть смещаемыми. Может быть, это и есть своеобразная социально-психологическая демократия.

Помимо ролей, связанных с групповой работой, следует выделить роли, которые ориентированы на совместное, коллективное бытие в организации. Так, можно выделить роли наставников, нравственных авторитетов, коммуникаторов, адаптантов, хранителей традиций. Этими номинациями не исчерпывается весь континуум ролей коллективного бытия. Могут иметь место даже роли экзотические, которые встречаются только в редких обстоятельствах. Эти роли связаны с организацией, с её функционированием. Например, гардеробщики могут присвоить и выполнять, и быть признанными как носители ролей, которые связаны с конкретным моментом, имеющим место быть в организации. Они могут осведомлять о том, кто пришёл, кого нет, в чём пришли, в каком настроении, что можно ожидать от человека в этом его настроении и т.д. Конечно, далеко не всегда гардеробщики берут на себя эти роли, но тем не менее они встречаются в организациях и являются своего рода анахронизмом.

Обмен отмеченными выше ролями осуществляется даже чаще, чем обмен ролями, связанными с необходимостью выполнять коллективную работу. Особенно это относится к ролям наставника и коммуникатора. Можно сказать, что выполнение этих ролей осуществляется исключительно по ситуации.

Тем не менее эти роли устойчивы и необходимы для комфортной жизни в коллективе. Все указанные роли отмечены определённым социально-психологическим назначением и содержанием. Так, например, разнообразие проявлений роли коммуникатора ориентировано на поддержание необходимого группового единства в связи со сложившейся обстановкой в организации. Коммуникатор выступает и как транслятор, и как генератор информации. Последнее его проявление может быть причиной искажения информации или даже специально построенной дезинформации.

Во всяком случае, обмена ролями создают определённые барьеры, страхующие от распространения ложной информации в организации. Более того, ролевой обмен создаёт условия для обсуждения информационных сообщений, для выработки групповых оценок, определяющих отношение к различным источникам информации.

Организация в качестве составляющей общественного бытия проявляется в различных формах и разновидностях, начиная от семьи и заканчивая государством как формой организации, призванной решать специальные, только государству присущие задачи.

В связи с этим можно сказать, что общее в организациях в сильной степени зависит и определяется ее целями и задачами. И если организация определилась в своем назначении, то ей необходимо это общее выделить в специальной, соответствующей назначению форме.

Другими словами, организации — глубоко специализированные образования и, значит, имеют ограниченный спектр своей компетентности.

Нередко организации переживают срок своей необходимости. Ситуация, проблема, задача, под которую они формировались, или выполнена, или перестала быть актуальной, но организация в силу различных часто субъективных, эгоистических причин может продолжать работать. Попытки механического перемещения таких организации из одной области активности в другую обычно не даёт положительного эффекта.

Таким образом, каждая организация — это форма упорядоченной социальной жизни. Организация согласно поставленным целям действует на доставшуюся ей социальную действительность и тем самым приобретает отличительные для этой действительности признаки. Она становится относительно автономной специализированной социальной общностью.

Для большей наглядности можно сказать, что пространство организации связано с внешней по отношению к ней средой своеобразной «пунктирной границей», через которую осуществляется постоянное влияние внешней среды и одновременно среды организации. При этом граница, обозначенная пунктирной линией, часто изменяется.

Используя образ пунктира, можно сказать, что постоянно изменяется пробел между штрихами: то увеличивая, то приближая черточки одну к другой. Организация может открываться и закрываться в отношениях с внешней средой, но никогда не бывает так, чтобы пунктир превратился в сплошную линию. Это будет означать конфликт между организацией и окружающей, внешней средой. Конфликт, который обычно заканчивается гибелью организации.

В продолжение истории цивилизованного человечества возникало и гибло множество организаций, которые хотя и имели адекватную их деятельности среду, но не смогли ограничить или отстоять, выделить собственную автономию. Это своего рода организационная глухота.

В этом отношении исключением можно считать Христианскую церковь как организацию.

Католичество развивалось путем нормирования автономии. При каждом удобном случае административная автономия становилась приближающейся к сплошной линии, но останавливалась, что называется, у последней черты.

Православие, находясь в более тяжелых средовых условиях, сохранилось и развивается именно благодаря постоянному наращиванию автономных признаков церковной организации, не допуская их идеологического обособления и потери основных идентификационных признаков.

Вследствие того что организация находится не только в сотрудничестве, но и конкуренции с внешней по отношению к ней средой (и не только конкуренции, но и порою в состоянии борьбы, противостояния, которое может быть даже среди сотрудничающих, родственных организаций), в каждой организации формируется ее внутренняя среда. Эта среда в первую очередь ориентирована на сохранение организации, отстаивание ее интересов, на соответствие организации её задачам и целям. Она является тем сложным двигателем, который в соединении всех своих деятельностей обеспечивает сохранение, развитие и утверждение организации.

Внутренняя среда организации представляет в большинстве своём связи (в том числе технологические), отношения взаимозависимости, которые образуются между организационными структурами исходя из их функциональной предназначенности и которые непосредственно выражают себя в экономических, трудовых, социальных и социально-психологических формах, составляющих основы деятельности организации.

К средовым факторам можно отнести управленческие, финансово-экономические, корпоративные, трудовые, социально-психологические отношения, складывающиеся под влиянием нормативно-регулятивных, иерархических, ресурсных, межличностных и социально-психологических факторов.

Внутренняя среда, таким образом, — сложное образование, которое складывается из направлений, обеспечивающих жизнедеятельность организации, функционирования ее как социотехнической и социоэкономической системы.

Как уже было сказано выше, внутренняя среда проявляет себя прежде всего в виде различного рода связей, образующихся между структурами организации действующими через профессионально-должностные позиции, занимаемые специально подготовленными для работы в этих структурах людьми. Таким образом, все связи

в той или иной мере персонифицированные. В них всегда присутствует субъективный фактор в следующих его проявлениях:

- в виде профессиональной компетентности, которой обладают сотрудники организации различных уровней структур;
- в виде понимания назначения организации и собственной роли в ней;
- в виде мотивов и мотивации, которыми руководствуются сотрудники организации;
- в виде понимания свободы, инициативы, необходимости, которыми сопровождается деятельность и которые являются факторами построения отношений служебных и деловых;
- в виде традиций и других факторов, в которых проявляется устойчивое поведение, но не отраженное в формализованных основах деятельности организации;
- в виде креативных возможностей персонала, определяемых объективными требованиями и требованиями к персоналу организации, широкоориентированными или узкоориентированными на функционирование организации.

Широкоориентированная компетентностная система основывается на знаниях и умениях производных от различных средовых потребностей.

Они могут различаться принадлежностью к различным материальным, социальным, экономическим источникам, которые в совокупности образуют разнообразные ресурсы организации.

Широкоориентированная компетентностная система образуется, с одной стороны, на основе знания, а с другой – на ценностях, которые обосновывают в пространстве поведение человека при выполнении им профессионально-должностных обязанностей.

К этому следует добавить еще и факторы, связанные с функционированием внешней по отношению к организации среде. В частности, сюда следует отнести те юридические, правовые, ментальные, экономические и ситуативные факторы, которые оказывают влияние, а иногда и давление на формирование компетентностной системы.

Узкая компетентностная система складывается под влиянием следующих факторов.

- Устойчивого положения организации в сегменте ее целевой деятельности. Устойчивость, ориентация на стабильность, удовлетворенность состоянием экономическим, социальным, психологическим – в перспективе неизбежно приводят к образованию узкоориентированной компетентностной систе-

мы. Во всяком случае, приводит к обеспечению условий ее нерасширения, ее невосприимчивости к новому. Действительно, узкоориентированная компетентностная система вполне работоспособна в определенных условиях. Более того, она оптимальна, она экономна и не конфликтна...

- Под влиянием субъективного фактора, связанного со своеобразием свойств и качеств людей, работающих в организации. К такого рода фактору прежде всего следует отнести связанный с психологическим складом личности. Безынициативность, неспособность к самостоятельной работе, слабый интерес к работе, направленность на самого себя, а не на дело, привычка избегать напряжения и другие психологические причины приводят к постоянному сужению области компетентности или даже ориентации исполнителей на определенный круг задач, за пределами которых они сознательно ставят табу на активность когнитивной деятельности.
- Под влиянием концепции поведения сотрудников на рабочем месте. В некоторых организациях формализация в отношении к должностным обязанностям достигает высочайшего уровня. По существу, действующие правила выполнения должностных обязанностей не оставляют сотруднику сколько-нибудь приемлемой основы для вариативной деятельности. В таких условиях обычно вырабатывается жесткая связь, напоминающая «стимул—реакция». При этом есть иногда объективные основания для такого построения индивидуальной деятельности, но в большей мере здесь задействованы субъективные причины как исполнителя, так и руководителя. Сотрудник просто выталкивается в область узкой компетентности. Особенно в тех случаях, когда причиной ориентации на узкую компетентность являются поведение и установки непосредственного руководителя. В этих обстоятельствах узкая компетентность совершенно не отвечает требованиям организации, но точно соответствует пожеланиям и взглядам руководителя.

Похожей на узкую представляется компетентность, которая сформировалась под нужды и своеобразие конкретной организации. Эта компетенция (как и широкая) проявляется во всех системно организованных направлениях деятельности организации. При ней специалист, замещая определенную профессионально-должностную позицию, продуктивно ориентируется во всех аспектах, которые объективно, в соответствии с организационными условиями необходимы, чтобы добиться нужного результата.

В данном случае значительное место в уровне такой компетенции занимает не столько формально определяемый организационный порядок, а опыт взаимодействия специалиста со структурами и лицами, которые органично включены своей деятельностью в содержание труда специалиста. Такая адаптированная к организационной среде компетентность позволяет действительно успешно решать комплексные задачи, которые имеют как постоянный, так и нештатный источник происхождения.

Однако эффективность такой компетентности может быстро снизиться в связи с различного рода субъективными особенностями. Например, если произошли изменения в составе персонала. При замене какого-то из сотрудников может наблюдаться компетентностная несовместимость. Ее нельзя связать с несрабатываемостью, которая основывается или на психологических, или образовательных факторах. Компетентностная несовместимость — это несовместимость, имеющая в своей основе хорошо подготовленных, действительно компетентных сотрудников. Но в данном случае несовместимость связана со сложившейся индивидуальной концепцией выполняемых профессиональных обязанностей.

Концептуальная основа профессиональной и должностной деятельности заставляет критически и даже настороженно относиться ко всякого рода несовпадениям с положениями такой концепции. При несовпадении концепций каждый из сотрудников организации в своей практической деятельности руководствуется, с его точки зрения, тем, что его концепция совершенно точно выводится из объективных требований профессионально-должностной деятельности, в то время как концепция его визави в большей мере ориентирована на частный случай, который принят в организации.

Стандарты компетенции, по существу, относятся к признакам внутренней среды организации. Надо отметить, что всякого рода коррекция стандартов компетентности осуществляется только с указания верха организации. Всякого рода активность по изменению стандартов на компетентность снизу в лучшем случае удастся на личном участке ответственности. И то не без борьбы. Чаще наблюдается другое. Инициатива на изменения стандартов на компетентность обычно заканчивается дружными осуждениями инициатора как за проявленную нетактичность (присвоение права «сюзерена» на осуществление изменений), так и за различного рода недостатки в его предложениях.

Вообще следует специально отметить, что только высочайшая компетентность первого лица организации позволяет в этой обла-

сти осуществить подвижки на уровнях всего персонала организации. В силу этой особенности динамики компетенции как элемента внутренней среды многие организации просто обречены на постоянное отставание и снижение конкурентоспособности.

Между тем в настоящее время почти нет надежных методов определения уровня компетентности топ-менеджеров, и самое интересное, что они не проявляют желания к разработке таких методик.

В качестве следующего фактора субъектного свойства, образующего внутреннюю среду организации, следует назвать понимание назначения организации, собственной роли в ней, а также представления о структуре, функциональных связях и отношениях, на которых строится работа каждого человека подразделения и организации в целом.

Совместный труд в современных организациях преобразовывался в труд взаимосвязанный. Ошибка одного работника при различных производственных обстоятельствах превращается по своим последствиям в упущенную выгоду для всей организации.

Действительно, современные технологии в разы повышают производительность индивидуального труда, а вместе с этим повышается и цена просчетов, недостатков, упущений в работе и поведении человека. Если к этому прибавить и возрастание стоимости рабочего места, и в целом стоимости всего, что относится к материальным ресурсам организации, то можно утверждать, что каждый сотрудник организации становится не просто организационно, но и экономически самостоятельной по своей значимости единицей организации. По существу, организация по структуре уже не должна ограничиваться уровнем подразделения как относительно экономически самостоятельной ячейкой. Каждая профессионально-должностная единица становится такой ячейкой.

Благодаря этому организация все более по своим результатам деятельности зависит от индивидуальностей, ее составляющих. Можно сказать, что современные организации по своей структуре более представляют сообщества людей, чем структуры организационно объединяющие рабочую силу и орудия труда для технологических нужд.

Именно возрастание значимости человека в работе современных организаций делает необходимым осознание им всей системы, всех связей, значений, смыслов функционирования организации как единого целого. Только в этом случае возможно понимание че-

ловеком своего места, своей роли, значения в достижении позитивных результатов в работе организации.

Следует отметить, что на уровне теории возрастание роли и значимости человека осознаётся. Более того, были предприняты попытки модернизировать организации из технико-технологических образований в организации как сообщества специально подготовленных людей, как социотехнические сообщества. В основном все эти попытки в крупных масштабах завершились отнюдь не теми результатами, которые ожидались. Сформировать организацию как сообщество социотехнического уровня, как организацию людей во всех значениях пока не удалось.

Среди причин этого следует назвать те, которые своим происхождением имеют психологическую природу человека.

По существу, у современников пока отсутствует состояние психологической готовности принять, осознать организацию как сообщество равнозначных, равновеликих ее сотрудников. Равновеличие, равнозначимость людей особенно трудно осуществить именно в организации. В известной степени можно сказать, что различные виды первенства, а соответственно и неравнозначности, в современных обществах практикуются в первую очередь в организациях. Собственно, в организациях есть для этого те особенности их функционирования, которые связаны с трудом квалифицированных, менее квалифицированных и вообще с разделением труда в пределах организации.

В отечественных организациях для их сотрудников особенности разделения труда довольно часто трансформируются в личностное неравенство (не смешивать с социальным неравенством). Это личностное неравенство переносится с рабочего места на отношения вне работы.

Каждый вид труда имеет определенную психологическую нагрузку, которая позволяет, с точки зрения субъекта труда, в большей или меньшей мере удовлетворять социальные потребности человека.

Прежде всего потребности, связанные с отношениями и положением человека среди других людей. Иерархические по своему содержанию отношения наиболее заметны в организации. Более того, они там необходимы.

Но при этом может происходить следующее. Это препятствует осознанию организации как сообществ равных людей. Неравенство, вытекающее из разделения труда, может или приводить к развитию личностного неравенства, или, напротив, способствовать

его устранению. Все это зависит от отношения человека к самому себе и другим людям.

В данном случае наряду с личностным неравенством есть и другое представление о том, что все мы члены организации, все в одной лодке, члены команды.

Собственно, эти два представления могут находиться в равновесии, или, напротив, в противостоянии. При их равновесии стремление к личностному неравенству гасится представлением о том, что вне организации все ее сотрудники являются столь же значимыми, равно необходимыми для функционирования организации в оптимальном режиме. Нетрудно заметить, что в данном случае вполне возможно свой личный вклад одновременно выделить и включить в достижения организации. Этот личный вклад может быть только как составная, необходимая часть, но отнюдь не всё, что обеспечивает плодотворную работу организации. Часть невозможна без целого. Достижения каждого человека в организации возможны, заметнее и результативны, если они продвигают, утверждают, развивают организацию.

Такая концепция поведения в организации человека является спасательной и позволяет добиться осознания личностной исключительности и организационного равновеличия всего персонала организации.

В основе такого подхода является рабочее место. Именно рабочее место включено в организацию как ее молярная единица, как единица отсчета личного влияния каждого работающего на своем рабочем месте на все производственные, технологические и информационные процессы, которые в совокупности и составляют деятельность организации.

В результате становится возможным представить деятельность организации по выполнению ее миссии как общественной потребности. В таком представлении удастся определить личный вклад каждого работника в достижение миссии. Это важный момент осознания и познания организации как рабочей и организационной среды.

Благодаря этому возможно сформировать цельный образ организации, цельный образ взаимозависимости каждого человека в организационной среде.

Осознание принадлежности к организации как профессиональному сообществу людей может быть совершенно другой основой построения отношений и связей человека в организации. Может быть основой такой организационной среды, которая связана

с персональной ответственностью и персональными обязательствами в отношении миссии организации.

Такой подход может показаться не актуальным для современного состояния организаций. Но он актуален для организаций развивающихся, в которых каждый человек должен стать движущей силой ее развития.

В исследованиях наблюдалось, что если топ-менеджмент организации рассматривает свою работу преимущественно как бизнес, то это в результате формирует отношение к другим (особенно подчиненным), как к коллегам, товарищам по организации. В результате создаются между сотрудниками стимулирующие к сверхнормативной активности отношения. Дело всегда объединяет и всегда находит достойное место каждому. Но если топ-менеджмент (и вообще менеджмент) будут относиться к организационной среде как месту утоления собственного тщеславия, то всегда будет создаваться ситуация, работающая на разъединение людей. Тщеславие во всех его проявлениях как социально-психологическое явление порождает неприязнь, сведение счетов, недооценку вкладов других и переоценку собственных деяний. Именно тщеславие является причиной установления в организационной среде дисбалансных иерархических отношений.

Иерархические отношения становятся самоцелью и почти всегда ориентированы на утверждение состояния страха у подчинённых.

В связи с тщеславием наблюдается «социальная болезнь», проявляющаяся в стремлении обзаводиться званиями, дипломами, грамотами, значками и т.п. Они должны свидетельствовать об успехах организации, но больше ориентированы на утоление тщеславия. Обратите внимание, что все эти регалии украшают обычно кабинеты руководителей. Этих регалий нет на рабочих местах основного персонала, хотя, может быть, они бы там действительно могли послужить напоминанием о чести, достоинстве, прилежании, инициативе, которые необходимо проявлять в личной работе.

В настоящее время все эти регалии в кабинетах топ-менеджеров напоминают боевой раскрас воинов первобытных племен, применяемый с целью вызвать страх у врагов. В данном случае этот боевой раскрас является демонстрацией личных достоинств топ-менеджеров, т.е. для утоления личного тщеславия.

К субъективным факторам, влияющим на формирование и функционирование организационной среды, относятся некоторые мотивы и мотивация отдельных групп персонала.

Специально укажем на то, что на организационную среду работает не вся мотивация персонала, имеющая место быть в организации. Но тем не менее эта мотивация достаточно обширна, и, что самое существенное, она может быть управляемой, ее можно расширить, разнообразить, а также сделать многоцелевой, т.е. работающей и на другие, образующие организацию составляющие свойства.

К мотивации непосредственно работающей на формирование и функционирование организационной среды можно отнести мотивацию достижения комфорта этой среды. К этому стремится каждый человек, становясь человеком организации.

Представление о комфорте организационной среды субъективно и определяется положением человека в этой среде:

- комфорт, доставленный физическим состоянием организационной среды;
- комфорт, доставленный организационно-структурной композицией, архитектурной организационной среды;
- комфорт, доставленный нормативно-регламентной составляющей организационной среды;
- комфорт, доставленный коммуникативной составляющей организационной среды;
- комфорт от реализации отношений руководства-подчинения;
- комфорт, получаемый от осознания признания в организации.

Физическая среда, своего рода экология организационной среды, может быть серьезным препятствием для ощущения комфорта.

В 60-х годах прошлого века были широко распространены исследования по эргономике и технической эстетике. В результате установлены многочисленные факторы, влияющие на отношение человека к своей работе, на его работоспособность в связи с технико-эстетическим состоянием физической среды рабочего места.

Результаты этих исследований оказались полезными для проектирования рабочих мест в различных отраслях производства.

Так, на заре становления Ярославской психологической школы ее сотрудниками были проведены исследования по созданию комфортных рабочих мест в нефтехимической и нефтеперерабатывающей промышленности. Результаты исследований были отражены в отраслевых стандартах по обустройству рабочих мест основных профессий отрасли.

Менее исследовано влияние физической среды на работников офисов: служащих, руководителей, вообще работников интеллектуального труда.

Но имеющиеся результаты позволяют сделать вывод о некотором отличии во влиянии физической среды на этих работников в сравнении с работниками физического труда. В этом случае на первое место выходит факторы скученности, тесноты, неизбежных визуальных, аудиальных и даже тактильных контактов, которые воспринимаются как нежелательные.

В стесненных условиях организационной среды в большей степени замечены борьба за личное рабочее пространство и более жесткие конфликты между руководителями подразделений по поводу территории, образующей организационную среду. По существу, территориальные конфликты снижают способность организации выступать в качестве признака, образующего комфортабельные условия труда и отношения в организации.

В современных организациях такие конфликты осложняются неравенством в оснастке рабочих мест оргтехникой и всякими другими современными средствами труда. Иногда руководители, да и сотрудники специально создают обстановку препятствующую достижению более высокой производительности труда. По существу, удается прибегать к средствам, которые можно квалифицировать как интеллектуальное давление.

Комфорт, производный от конструкции организации, также относится к значимым для трудового коллектива.

К существенным факторам относится распределение прав, обязанностей и ответственности в организации. Именно эти три компонента содержания каждого вида труда – права, обязанности, ответственность – при гармоничном использовании при их ресурсной достаточности создают комфорт, выражающийся в уверенности и доверии между сотрудниками различных структур.

Все это можно определить как административный комфорт, в котором человек чувствует себя способным реализовать порученные профессиональные задачи.

Административный комфорт нельзя смешивать с комфортом, который испытывает человек в результате дозволенного или присвоенного им произвола. Комфорт, например, может переживаться как административный восторг.

Настоящий административный комфорт состоит в умеренности применения власти, с одной стороны, и в разумном, рациональном, точно соответствующим ситуации профессионально-должностном

поведении каждого работника — с другой. Умеренная власть, кроме того, выступает как показатель способности сотрудников к самостоятельной работе.

*Комфорт, доставляемый нормативно-регламентной составляющей организационной среды.* Каждая организация руководствуется в своей деятельности специальными нормами и стандартами, обеспечивающими то, что называется организационным порядком. Однако нормы и стандарты организации различаются следующими свойствами:

- нормы и стандарты, созданные на основе объективно необходимых условий деятельности организации. В этом случае нормы и стандарты достаточны и не включают излишеств. О таких нормах и стандартах можно сказать, что они целесообразны и рациональны. Несмотря на их строгость, формальность, они воспринимаются как необходимые. Персонал следует этим нормам, поскольку они обеспечивают безопасность, сотрудничество и экономию собственных ресурсов работника;
- нормы и стандарты, обеспечивающие справедливое отношение к работнику. Это нормы и стандарты, ориентированные на правовую и административную защищенность работника. Такие нормы и стандарты обеспечивает комфорт, который может быть нарушен со стороны иерархии неравных профессионально-должностных позиций. По существу, это нормы и стандарты, защищающие работника от административного произвола и волюнтаризма начальников;
- нормы и стандарты межличностных и других социально-психологических по своей сущности отношений. В значительной степени они составляют содержание традиций и различного рода социальных форм организационного поведения, которое не предусмотрено формальными нормами и стандартами.

*Комфорт от состояния коммуникаций организационной среды.* Коммуникации в организации основываются на обращении информации, относящейся к деятельности.

Известно, что информации никогда не бывает много. И чем ее больше, чем в большей мере она доступна персоналу всех уровней, тем комфортнее чувствует себя человек. Можно сказать, что всякая информация в организации, и благоприятная, и неблагоприятная, не являются источниками вреда, источником отрицательного влияния на поведение человека. В известном смысле всякая информа-

ция полезна, поскольку позволяет строить осознанно поведение в различных условиях и ситуациях.

Согласно такому подходу организация должна быть по возможности открытой для информации о всем, что происходит и что оказывает влияние на ее организационную среду.

Доступность к информации делает организацию заслуживающей доверия со стороны ее персонала. Но самое главное: доступность к информации способствует, с одной стороны, демократизации организационной среды, а с другой стороны, повышению авторитета менеджмента организации в целом. Последнее обстоятельство в значительной мере способствует устранению переживаний, связанных с ожиданием различных угроз, которые может таить в себе организационная среда. Прежде всего это угрозы, связанные с ущемлением прав по отношению к персоналу и ответственностью со стороны менеджмента.

Организационная среда хорошо построенной организации характеризуется наличием сетевой по своему принципу коммуникацией. Сетевая коммуникация — это коммуникация, отличающаяся двумя основными признаками. Первый признак связан со специализированной информацией. Вторым признаком является информация, направленная на стимулирование активности персонала. Именно эти два признака и образуют основу сети, поскольку выступают обязательно во взаимосвязи и взаимозависимости.

Специализированная информация в организации обеспечивает наращивание, приобретение квалификационных характеристик персонала. Если отсутствует в организациях это направление коммуникации, то обязательно образуются неравенство и отсталость в профессионализме различных подразделений или отдельных профессионально-должностных позиций.

В целом со стороны способности использовать информацию структуры организации подразделяются на два вида. В первом стараются оградить себя от не соответствующей их представлениям о содержании своей деятельности, информации, специально отсекают информацию и сдерживают собственное развитие, но особенно развитие других.

В другом случае создают коммуникативную организационную среду стимулирующего свойства, беспокоящую структуры организации. От этих структур постоянно поступают сигналы в коммуникативную сеть, свидетельствующие об упущенной выгоде, недоработке, излишнем риске и т.п.

Второе направление в построении коммуникативной сети связано с поддержанием активности и сотрудничества в организации. По существу, эта линия призвана создавать отношения, способствующие оптимальным показателям работы организации.

*Комфорт, доставляемый отношениями руководитель – подчинённый.* Отношения руководства – подчинения составляют часть организационной среды. По существу, это отношения, формирующие вертикаль организации: от ее начала до вершины каждой структурной единицы.

Обычно в исследованиях большее внимание уделяется руководству как фактору, обеспечивающему сонастроенное функционирование организации. Но среди факторов образования организационной среды вторая составляющая этих отношений – подчиненные по своей значимости и влиятельности сравнима по значимости с руководством.

Остановимся на том, какие из составляющих отношений в системе руководства – подчинения оказывают влияние на комфорт организационной среды.

Точно и полно сформированные представления о требованиях, объеме, качестве, индивидуальности выполняемой работы руководителем и его подчиненными.

Почти в каждой организации действуют должностные инструкции, в которых предписываются права, обязанности, ресурсы, технологии выполнения профессиональной работы, но редко кто в организациях оказывается довольным и объемом, и качеством, и прилежанием при выполнении должностных обязанностей. Причем оказывающих влияние на состояние удовлетворенности работой и руководителя и подчиненного.

Руководитель обычно чувствует себя комфортно, работая с подчиненными, если те своей работой не вызывают того, что принято называть нештатными или нестандартными ситуациями. Такие ситуации могут быть разными по своей влиятельности и причинам. К нештатным ситуациям можно отнести неоповещение руководителя о телефонном звонке или вообще о несвоевременно представленной информации. Конечно, последствия этого проступка могут быть минимальными, а могут быть и драматичными. Именно поэтому следует исходить из того, что само появление нештатной ситуации, независимо от ее последствий, является причиной нарушения комфорта отношений руководитель–подчиненный.

Нештатная ситуация может быть создана и самим руководителем по отношению к подчиненному. К таким причинам можно от-

нести увеличение длительности рабочего времени, поручения, которые не предусмотрены должностными инструкциями, и т.д. Такие нештатные ситуации не столь масштабно влияют на работу организации, но они сильно влияют на комфорт организационной среды. В большей степени эти нештатные ситуации влияют на подчиненного теми ограничениями, которые накладываются на его свободу и независимость А порою и чувство собственного достоинства.

В любом случае, так или иначе, ограничения свободы подчиненных основываются на произволе руководителя, на нарушении им же признанных должностных инструкций.

Именно такое поведение руководителя приводит к заметному отрицательному влиянию на организационную среду.

Выделим еще один фактор, определяющий уровень комфортности, — это сработанность руководителя и подчиненных.

Опять же нередко здесь наблюдается «игра в одни ворота». От руководителя к подчиненному. Между тем достижение сработываемости должно основываться на своеобразном консенсусе между всеми участниками, а именно всеми подчиненными и руководителем.

Дело в том, что в той же мере работа руководителя, ее результаты и результаты работы подчиненных находятся и в технологической связи, и самое главное — в связи, обеспечивающей стимулирование деятельности всего структурного образования. Следует иметь в виду, что за каждым подчиненным также стоят или люди, или определенные правила работы, которые для него обязательны. Вот такой характерный и частый пример. Подчиненный и руководитель заняты плановой работой. Следует звонок сверху: «Зайди ко мне!» Сам призыв выдается в императивной форме, не предполагающей никакой свободы выбора или хотя бы договоренности.

Подчиненный прерывает плановую работу и следует к своему руководителю. Конечно, причины вызова могут быть по значимости экстренными. Но чаще они основываются на праве первенства слова руководителя. При этом руководитель чаще так поступает вовсе без желания показать свое превосходство над своим подчиненным. Скорее всего, он действует по привычке, по установившемуся стандарту несоблюдения такта или своеобразия понимания управленческого такта.

Для предупреждения всего, что связано с ограничением свободы, целесообразности построения организационной среды на основе сработываемости руководителя и подчиненных, целесообразно наряду с формальными материалами определить порядок работы, основанный на индивидуальных особенностях всех задей-

ствованных в совместной работе людей. Конечно, индивидуальные особенности не являются единственными для определения такого порядка, но именно о них чаще всего забывают, с ними меньше всего считаются.

Довольно распространенным среди руководителей является мнение, что индивидуальные особенности есть только у руководителя. Вот с ними и нужно считаться, ими и нужно руководствоваться при установлении порядка работы, а следовательно, и построения организационной среды. Конечно, некоторая иерархия должна быть, но в большей мере надо руководствоваться целесообразностью достижения соборного эффекта. А он не всегда связан с приоритетным интересом руководителя. В этом случае важнее установка на командный подход в организации работы.

Речь не идет об обязательном образовании команды. Речь идет о командном, соборном подходе. Термин «соборный подход» нуждается в объяснении, поскольку может быть неверно понят.

Соборность – сугубо русский термин, который весьма активно использовался многими нашими выдающимися философами и социологами.

Соборность – это состояние, настрой, социальная установка, ориентирующая на согласие, диктуемое не столько близостью интересов, сколько необходимостью комфортного бытия. В данном случае комфортность понимается не как переживание своего рода удобства физического или психологического, а как моральное состояние, свидетельствующее о предельности нормирования противоречий, противоборства, противопоставлений, в результате чего наступает положительное моральное переживание от собственных достижений в осуществлении деятельностного согласия с другими.

Поскольку причиной дискомфорта отношений руководитель–подчиненный могут быть обе стороны, но больше известна в этом плане сторона руководителя, укажем специально на отрицательное влияние на формирование организационной среды подчиненной стороной, когда речь идет о несрабатываемости.

Здесь выделим такие факторы, как корпоративная солидарность и вообще проявление корпоративности, в результате чего организационная среда перестает осознаваться как единое целое и воспринимается как «мы и «они», их среда и наша среда.

В отношении среды корпоративность выполняет в большей степени отрицательную, чем положительную роль. Корпоративность, в отличие от соборности, жестко базируется на отделении причастных к корпоративности от тех, кто оказался со своими ин-

тересами вне её. В настоящее время, например, это особенно четко просматривается в проявлениях корпоративности служивых людей (чиновников). Причём в условиях современного состояния управления можно говорить о состоянии демократии для бюрократии. При этом корпоративность проявляется нередко в самых болезненных для здоровья общества основах, таких как, например, равенство перед законом.

В данных обстоятельствах корпоративность становится фактором, развращающим организационную среду, превращающим ее в своего рода круговую поруку и обязанность, несмотря на нарушение закона, действовать на основе самозащиты интересов каждого из членов корпоративной группы.

Как уже отмечалось, состояние комфорта организационной среды в значительной мере зависит от поведения подчиненных в системе руководитель—подчиненный.

Для обеспечения обязательных условий поведения подчиненного необходимо соблюдать служебно-должностную дистанцию в непосредственных контактах с руководителем.

В литературе чаще говорится об управленческой дистанции, которую должен выдерживать руководитель по отношению к подчиненному. Обратим внимание на различие управленческой и служебно-должностной дистанции.

Управленческая дистанция основывается на управленческом такте, который выступает в качестве нравственной основы осуществления взаимодействия руководителя с подчиненным. Управленческий такт включает нормы обращения, общения, порицания, благодарности и т.п. В основном управленческая дистанция во всех указанных разновидностях необходима главным образом для предотвращения возможного снижения формальности отношений между руководителем и подчиненным.

Другими словами, управленческая дистанция необходима для реализации ответственного поведения и дисциплины в исполнении обязанностей. В данном случае речь не идет о запрещении инициативы и самостоятельности. Речь идет только о поступках в пределах тех полномочий, тех прав, которые определяются должностными инструкциями и нравственными нормами отношений в иерархии организации. Иерархическая организационная среда только тогда будет действительно комфортной, если управленческая дистанция будет выдерживаться даже при самом широком делегировании прав и ответственности с более высокого иерархического уровня на нижний.

Служебно-должностная дистанция — это дистанция, инициатива которой исходит снизу, т.е. от подчиненного к руководителю.

Это дистанция реализуется в следующих нравственно-психологических типовых поступках: ограничение сферы контактов и общения профессиональной необходимостью. Подчиненный должен исходить из понимания, что рабочее время руководителя является не только его, руководителя, достоянием и тем более не только достоянием подчиненного. Это рабочее время является общеорганизационной ценностью, и, следовательно, к нему и надо относиться как к ценности. Именно по этой причине свои поступки в контактах с руководителем подчиненный должен полностью относить к профессиональным проблемам.

Последнее вовсе не значит, что такого рода контакты должны превратиться в нечто обезличенное. Но в любом случае инициатива расширения сферы общения и вообще контакта должна исходить от руководителя. В этом случае определяются границы в отношениях руководитель—подчиненный со стороны подчиненного, что положительно влияет на предсказуемость функционирования организационной среды.

Подчиненному необходимо воздерживаться от обсуждения с другими людьми личностных и профессиональных качеств своего непосредственного руководителя. Особенно в тех обстоятельствах, которые называются «поплакаться в жилетку». Проблема не в том, что подчиненный в данном случае может прослыть сплетником или необъективным человеком. Здесь неизбежно возникают некоторые следствия, отрицательно влияющие на организационную среду в плане снижения уровня управляемости организации. Высказывания недовольства своим непосредственным руководителем со стороны подчиненного неизбежно влияют на имидж руководителя, который обязательно проявляется во всех отношениях и связях организации. Формируется установка на руководителя, в основу которой будут положены не только отношения его с подчиненными, но вообще, условно говоря, его дееспособность. Подчиненный порою, не желая того, может нанести существенный вред деятельности и руководителя, и подчиненных.

Но возможна ли критика руководителя со стороны подчиненных? Возможна, но это должна быть критика делом. Такая критика основана на более квалифицированной и более необходимой работе, предложениях и помощи руководителю. Конечно, это непросто, но, как показывают наблюдения, именно при такой критике дости-

гается наибольший комфорт в управленческих отношениях и в первую очередь для подчиненного.

*Комфорт, возникающий от осознания собственной значимости, собственного авторитета личности в организации.* Люди авторитетом не только пользуются в отношениях с другими в организациях, но и еще испытывают удовлетворение от осознания себя в качестве признанных, т.е. авторитетных.

Комфорт, доставляемый собственной авторитетностью, следует выделить из ряда других факторов, которые связаны с переживанием удовлетворенности или трудом или отношениями с другими людьми в организации.

Опять же в значительной мере это связано с особенностями внутренней среды организации.

Переживание удовлетворенности от собственного авторитета отличается в значительной мере от переживания удовлетворенности от высокой оценки со стороны окружающих. Последнее в основном основано на осознании переживания собственного превосходства в сравнении с другими: «я лучше, чем другие, и все это знают, все понимают». Вот примерно по какой формуле самовыражения происходит выделение себя из многих других сотрудников организации. Нетрудно заметить, что при высокой оценке со стороны других в осознание своего положения заложены мотивы самоутверждения в большей мере, чем другие мотивы, на которых основывается выделение себя, противопоставление себя в сравнении с другими.

Высокая оценка личности всегда осуществляется посредством операции сравнения и последующей идентификации с различными по уровню успешности личностями.

Авторитетность личности, по существу, вне сравнения, вне идентификации. Авторитетность, перефразируя высказывание сказочного персонажа, она есть или ее нет. Нелепостью представляется, например, такая фраза: «Иванов гораздо авторитетнее Петрова», — хотя могут, таким образом, выражать различие между Ивановым и Петровым. Но при этом больше имеют в виду не авторитетность как таковую, а значимость, уровень оценки Иванова в связи с Петровым.

В отличие от оценки, присваиваемой личности, авторитетность выражается во влиятельности. Личность авторитетна — значит влиятельна. Диапазон такого влияния может быть различным. Это может быть влиятельность среди двух-трех человек, а может быть человек влиятельным на все сто человек.

В данном случае он не становится менее или более авторитетным. Для двух-трех он также влиятелен, как и для ста. Авторитетность никак не связана с групповыми явлениями. Она не может быть фактором образования группы, а сам авторитетный человек в организации далеко не всегда является лидером. И, пожалуй, для него будет примечательным отсутствие стремления к лидерству, хотя для лиц, для которых он выступает авторитетом, он может рассматриваться как лидер. Во всяком случае, он способен оказывать влияние, подобное тому, которое оказывает лидер. Но, в отличие от последнего, авторитетный человек не подчиняет себе и не настаивает на обязательном следовании за ним.

То основное, что связывает авторитетного человека со всеми теми, которые полагают его для себя авторитетом — это чувство уважения.

Именно уважение в качестве скрепляющего фактора привносит авторитетный человек в организационную среду. Она благодаря ему пополняется уважением, как чувством, которое по своему бескорыстию и одновременно силе и всенаправленности скрепляет людей организаций нравственной силой, заложенной в уважении.

Уважение, уважительность образуют комфортность среды, основанную на чувствуемых нравственных гарантиях, которые исходят от авторитетных людей. И в то же время следует отметить, что авторитетные люди отличаются самоуважением и чувством собственного достоинства.

Опять же самоуважение следует отличать от других чувств, которыми награждает самого себя человек из особой любви к самому себе.

Самоуважение, например, следует отличать от самовлюбленности или зазнайства.

Самоуважение основывается на нравственных отношениях с другими. Это значит, что самоуважение проявляется в связи с уважением других и требует обязательно нравственного равенства с другими. В законченной форме самоуважение выражается в предупредительности по отношению к другому в условиях служебных или межличностных контактов, в своего рода деловом благородстве. И это главное.

И второе. Самоуважение является основой готовности к самозащите при попытке нарушить нравственное равенство со стороны другого человека. Но и в этом случае самоуважение не ориентировано на агрессию. В большей мере оно ориентировано на нравственное неприятие (заменяем на осуждение) и прекращение

отношений во всех сферах деятельности или поведения. Это своего рода брезгливость вследствие нравственной нечистоплотности: нерукопожатность.

При всем положительном отношении к чувству самоуважения следует заметить, что в условиях организационной среды оно может быть причиной прерывания сложившейся цепочки служебных и деловых отношений. Дело в том, что если руководитель или коллега по работе преступил пределы нравственного равенства, то человек, испытывающий чувство самоуважения, перестаёт сотрудничать, а также утрачивает способность к сотрудничеству с нарушителем нравственного равенства, несмотря на то, что такой поступок приводит к потерям организации. Сотрудник или руководитель — нарушитель просто вычёркивается из сознания переживающего нравственно-психологические страдания, связанные с нарушением пределов самоуважения.

Заставить его изменить ориентацию на изоляцию нарушителя нравственного равенства почти невозможно. В этом случае организационная среда может оказаться способной компенсировать подобный исход посредством существующего в ней положительного нравственно-психологического климата.

## ГЛАВА 3

# О СВОБОДЕ И НЕСВОБОДЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

В организационной среде в поведении сотрудников должно быть место для свободы, инициативы и необходимости, которые сопровождают деятельность и которые являются основой построения деловых и служебных отношений в организации.

В начале XX века два выдающихся человека спорили о том, что должна представлять собой организация, чтобы быть способной выполнить свою миссию. Эти два человека – В. И. Ленин и Ю. О. Мартов – спорили в первую очередь о том, что должен представлять собой человек организации. И хотя речь шла о партии как организации, тем не менее эти два подхода к свободе и несвободе в организационной среде просматриваются вообще в построении каждой организации.

В. И. Ленин полагал: чтобы партийная организация могла выполнять поставленную перед ней миссию, она должна быть до предела централизованна, меньшинство должно подчиниться большинству. Каждый член партии должен следовать жесткой партийной дисциплине, подчиняться безоговорочно своим руководителям, выполнять в обязательном порядке поручения, работать в партии, поддерживать партию материально и быть идейно убежденным борцом.

Мартов видел организационную партийную среду по-другому. Он полагал, что каждый член партии свободен и, следовательно, самостоятельно выбирает способы сотрудничества с партийной организацией, может выполнять ее поручения, если они для него как личности приемлемы, материально поддерживает партию, но не обязательно входит в ее организацию и т.д.

Различия в подходах состоят в том, что Ленин рассматривал партию как инструмент подготовки революции и захвата власти. Вследствие этого организационная среда этой партии почти исключает все, что относится к свободе выбора, самостоятельности, индивидуальности творчества человека. В данной интерпретации член партии – это своего рода деталь механизма, у которой есть определенная функция, которую он должен выполнять точно в соответствии с указаниями партии.

Еще раз напомним, что В. И. Ленин создавал партию только для одной цели: захват власти в результате революции, поэтому его подход для этой цели оказался продуктивным. И в дальнейшем КПСС хорошо проявляла себя в острых ситуациях, поскольку была изначально нацелена только на их решение.

Мартов ратовал за более комфортную организационную среду. В его позиции центральное место занимает личность. Личность развитая, способная к осознанному поведению, осознанному выбору поступков, самостоятельная, творческая, сохраняющая за собой право не согласиться с другими и особенно руководителями партийных организаций, не согласиться с большинством.

Другими словами, по Мартову, человек в партии не утрачивает свою свободу и менее всего подчиняется различного рода необходимости. Дискуссия была теоретической. На наш взгляд, она не утратила своего значения и в настоящее время по поводу построения организаций в первую очередь.

Понятно, что организация является своеобразным социальным институтом и строится на основе различного рода ограничений, вызывающих необходимость подчинения, с одной стороны, и подавления, в том числе и личностных, устремлений — с другой. Без этого организация не может существовать. Но при всем этом она развивается, она способна осуществлять нововведения, выращивать своих лидеров, реагировать на изменяющуюся внешнюю среду только при том, если ее внутренняя организационная среда обеспечивает человеку, члену организации объективно необходимую свободу выбора в организационном поведении, свободу творческого подхода к решению проблем организации, свободу контактов и построения отношений с членами организации и вне ее. Таким образом, свобода и предопределённая необходимость — вот два основополагающих компонента хорошо структурированной и работающей организационной среды.

Общей тенденцией развития организационной среды является постепенное, но постоянное наращивание различного рода несвобод и, что еще существеннее, сужение той сферы, той составной части среды, которая обеспечивает различного рода возможности.

Отсюда существенным являются постоянный контроль и регулирование свободы в организационной среде.

В силу каких причин происходит убывание свободы организационной среды, что заставляет организацию, ее руководителей, а порою и рядовых сотрудников ужимать состояние той системы

отношений, связей и поступков, которыми отмечается пребывание и самочувствие человека в организации?

Общим мерилom свободы можно считать требования, предъявляемые функцией, которая трансформируется в профессиональные и трудовые обязанности. Свободы в организации не должно быть меньше, чем необходимо для того, чтобы каждая профессионально-должностная позиция могла оптимально справиться с выполнением её обязанностей.

На самом деле имеют место два постоянно, действующих в различном направлении явления. Оба они субъективны, хотя редко кто согласится признать их исключительную субъективность. Одно направление ориентирует подчиненных на расширение собственной свободы. Другое направление – исходящее от руководителей, связано с созданием организационной среды, ориентированной на ограничение свободы подчиненных.

Отсюда понимание функции подчиненными и руководителями может значительно отличаться. И делается это в первую очередь посредством субъективизации значимости исполняемой функции. Другими словами, посредством наращивания значимости функции в одном случае (это со стороны подчиненных) и посредством снижения значимости функции (со стороны руководителей). При этом снижение значимости функции может осуществляться исключительно наращиванием значимости исполняемой руководителем функции.

При всей субъективности понимания достаточности свободы организационной среды можно говорить и о некоторых объективных факторах, подталкивающих к ограничению свободы в организации. Обычно в данном случае указывают на необходимость стабильности, предсказуемости, снижения влияния эгоистических интересов в действиях руководителей, на необходимость выравнивания деятельности организации, на предупреждение простой человеческой глупости и т.д.

Все это действительно может быть составной частью организационной среды и может влиять на эффективность ее функционирования.

Но, несмотря на эти действительно объективно существующие потребности управления организационной средой, все-таки и здесь усматривается субъектное влияние на осознание достаточности свободы и несвободы. Для руководителя, имеющего хорошее управленческое образование, способного, умного, предусмотрительно-го, креативного, вероятно, будет разумнее пользоваться рычагами,

ориентирующими подчинённых на свободу в организационной среде. Для руководителя с противоположными качествами, напротив, ограничения свободы будет естественной мерой для повышения управляемости организации.

По большей части это действительно имеет место. Но обратимся к дискуссии Ленина против Мартова.

Ленин изначально до уровня превращения человека в винтик партийного механизма ограничивает его свободу в организационной среде. В этом отношении дальше это ограничение дошло до того, что было полностью запрещена фракционность. Что значит запрещение фракционности в плане убывания свободы организационной среды? Это значит полный запрет инициативы, полный запрет проявления самостоятельности на оперативном уровне. Отсюда постоянная борьба партии с различного рода перегибами, уклонениями и т.п.

В. И. Ленин не мог не понимать, не мог не осознавать, что подобный подход к свободе организационной среды не может не привести к утрате способности партийной организации к управлению изменениями в тех объектах, которые были ее объектами работы. И если обратиться к работам самого В. И. Ленина, то можно только удивиться той настойчивости, тому вниманию, которое он уделяет «политическому моменту». Понятно, партия, построенная на основе крайнего ограничения свободы внутриорганизационной среды, переставала чувствовать тот момент, когда начинались оперативные изменения, происходящие вокруг неё. И требовались гениальность Ленина, вовлечение его гигантской воли, чтобы управлять созданным им политическим мастодонтом с маленьким мозгом и огромным телом.

Со смертью Ленина партия как организация была просто обречена на отставание в реакции на изменение политического момента. Такой исход неизбежен для организаций с жестким контролем своей внутренней организационной среды. Организация такого типа может быть успешной, если она будет способна всякий раз выдвигать адекватных ее целям способных лидеров.

В известной мере способный, талантливый лидер компенсирует недостающую креативность организации с несвободной организационной средой. Но таковы всегда в дефиците.

Если представить гипотетически, что при образовании партии как организации победила бы позиция Мартова, то смогла ли бы такая партия возглавить революционную борьбу и захватить власть. Скорее всего, нет. В этом случае российская социал-демократия

развивалась бы так же, как и социал-демократия западной Европы, которая отличается предельной демократизацией, свободой своей организационной среды.

Вместе с тем организация по Мартову выдвинула бы плеяду творческих людей, действительных политических и экономических талантов, способных выбирать оптимальный, рациональный путь развития и организации и ее внешней среды.

Ограничение свободы организационной среды порождает еще несколько следствий, которые снижают дееспособность организации.

Первое состоит в безразличии ко всему в человеке, в том числе и члене организации, что не относится к выполняемой им работе. Действительно, всякое отступление от этого правила неизбежно, порою стихийно может привести к наращиванию свободы. Пусть эта свобода не будет непосредственно связана с модернизацией организационной среды. Пусть она будет связана со свободой межличностных отношений. Вроде бы свобода в этой области не затрагивает непосредственно профессиональной работы. Но все равно это непозволительно только потому, что человек становится свободным в выборе партнеров по межличностным отношениям. Угрожающим обстоятельством для организационной среды становится свобода как таковая. Имеется в виду вариант свободы как самостоятельный выбор поведения человеком.

Второе состоит исключительно в превращении человека в функцию выполняемого им труда. Человек-функция утверждается классической теорией организации. Собственно Тейлор является отцом-основателем такого подхода к свободе в организации.

В последующем Мэйо в своих заметных опытах показал не только гуманистическую, но и экономическую несостоятельность тейлоризма. Потом появилась концепция человеческих отношений, которая практикой подтвердила выводы Мэйо. Однако сказать, что в настоящее время концепция человека-функции полностью отошла в прошлое, нельзя. Она всякий раз возобновляется, как торфяной пожар, и связано это возобновление бывает не столько с экономической нуждой, сколько с социальными концепциями капитанов экономики. И, в общем, диктуется это стремлением к ограничению основ свободы в построении организационной среды.

Человек-функция понятен в большей мере, чем человек с ценностями и проблемами. Человек-функция не требует больших вложений даже при проведении необходимых модернизаций в содержании труда. Основной задачей при этом становится не допустить

усложнения труда. Наоборот, технологически упростить его. Путь реализации такого подхода известен со времен Тейлора: в разделении труда на возможно большие составляющие.

Интересно, что такой подход наблюдается не только в отношении работы в цехах, но и в офисах. Многие упущения, проблемы, сложности в работе организаций связаны с необдуманном разделением труда служащих, инженерно-технических работников и менеджеров. Само по себе неоправданное разделение труда неизбежно усиливает, увеличивает несвободу человека в организационной среде. И поскольку труд служащего или инженера — это всегда труд частичный, незавершенный, то, естественно, вследствие его большей несвободы в целом снижаются производительность, дееспособность организации.

Кстати, то, что связывается с волокитой, бюрократией, различного рода действиями и поведением, свидетельствующим об ограниченной компетенции и неадекватных решениях, берет свое начало от неадекватного требования разделения труда.

Самое интересное состоит в том, что ограничения свободы организационной среды относятся ко всем ее иерархическим уровням, в том числе и самым высшим. На первый взгляд может показаться, что организационная среда высших уровней настолько свободна, что допускает даже произвол, т.е. неконтролируемое, неформально предписанное организационное поведение. Но возможность произвола в большей степени свидетельствует о несвободе, чем о свободе.

Произвол, стохастичность, стихийность поступков свидетельствуют о беспорядке в большей степени, чем о порядке в организационной среде. И этот беспорядок порожден несвободой людей, которые в условиях несвободы вынуждены прибегать к произволу.

Можно сказать, что в организациях (особенно крупных) существует своего рода синдром, который можно назвать «боязнь свободы» организационной среды.

Синдром «боязнь свободы» и предпочтение несвободы (наподобие синдрома, «благоволения» к несвободе) главным образом порождаются стремлением к сохранению тех личностных достижений, личностного комфорта, личностного благополучия, которые воспринимаются, оцениваются как вполне устраивающие привычные, слаженные со всей окружающей средой.

Нежелание что-либо изменить в организационной среде основано на своеобразном равновесии потребностей и средств их удовлетворения. Изменение такого статус-кво возможно только при по-

явлении новых потребностей организации. В основном потребностей, связанных с какими-либо угрозами.

Неслучайно сказано о потребностях организации как движущей силе изменении. Хотя вроде бы напрашивается другое: первенство изменения потребностей личности или групп персонала и т.п. На самом деле изменения потребностей групп или отдельных людей вызывают обычно перераспределение ресурсов внутри организации в пользу сильной группы и в ущерб группы слабой. Этот феномен является одной из причин развития в организациях стагнационных процессов. Опять же в основе такого перераспределения ресурсов лежит или административный произвол или своего рода феодальное право, основанное на всеобщем первенстве сюзерена. Во всяком случае, как показывает история, этот путь получения преимуществ в случае рассогласования потребностей и возможностей их удовлетворения организацией является более предпочтительным, чем какие-либо заметные изменения в организационной среде, базирующиеся на приобретении ею большей свободы в поведении, деятельности и отношениях внутри персонала организации.

Нередко способ удовлетворения новых потребностей посредством различного рода инноваций может привести к полной модернизации организационной среды, заканчивающейся крушением титанов. Именно этого опасаются власть имущие.

Свободу организационной среды или свободу в организационной среде можно проследить в двух вариантах.

Первый вариант – это осознание себя свободным от условностей (во всяком случае, некоторых), которые составляют организационную среду. Этот вариант можно определить как личную свободу. В частности, свободу выбирать те составляющие организационной среды, которые могут или охранить, или, еще лучше, развить личную свободу. Личная свобода обычно не связана с выполнением профессиональной деятельности. Скорее всего это свобода, которая основывается на безразличии к карьере и ограничении влияния на личность всего того, что составляет административный ресурс. Другими словами, личная свобода в организации всегда основана на ограничении влияния, на отвергании влияния на личность административного ресурса. В этом отношении личная свобода сродни бунтарству и постоянному отстаиванию собственной независимости.

Личная свобода как основная ценность пребывания в организации всегда ведет к обособлению человека. Нередко у других возникает беспредметное стихийное опасение перед таким человеком,

хотя присутствуют и нотки восхищения его способностями отстаивать свою независимость, защитить себя.

Для такого варианта личной свободы организационная среда предоставляет мало приемлемых условий. Можно сказать, что в организационной среде есть лимит на проявления личной свободы. Но в то же время в организационной среде есть и необходимость иметь типы поведения и отношений, основанных на таком проявлении личной свободы человека в организации.

Так понимаемая личная свобода является основой для выполнения важных для организационной среды ее функционирования социально-профессиональных ролей. К ним относятся роли, связанные с инновационным поведением, адекватным преодолению препятствий, решению сложных проблем. Лично независимые, свободные люди обладают обычно огромной пробивной силой, способной справиться даже с самыми серьезными социальными или бюрократическими преградами. Замечено, что при всем их неудобстве (а они порою неудобны) руководители предпочитают иметь таких людей в своей «управленческой обойме». Обычно они их не приближают, предпочитая не идти на частые контакты, но в адекватных ситуациях представляют им полную свободу действий. Результат бывает положительным, хотя может закончиться рядом социально-психологических осложнений во внутренней и внешней средах организации.

Второй вариант свободы много сложнее, хотя и более доступен для каждого человека, который хочет чувствовать себя свободным, по существу не являясь таковым. Этот вариант свободы основывается на осознании принадлежности к группе.

Принадлежность к группе, членство в группе усиливают зависимость сотрудника от группы. Будучи членом группы, он придерживается тех стандартов поведения и тех ценностей, на основе которых строится группа. И в данном случае сотрудник несвободен в выборе реагирования на действительность. Группой решено за него, что следует знать и как поступать в адекватной групповым стандартам ситуации. Конечно, в данном случае сотрудник организации может эти стандарты полагать единственно необходимыми, а значит, речь о выборе уже не идет. И вроде бы он поступает как человек свободный. Выбор сделан пусть не им, но он присоединяется к сделанному рациональному выбору.

Принадлежность к группе в то же время является способом обеспечения свободы в тех ситуациях организационной среды, в которых необходимо проявление самостоятельности и упорства. Группа

является своеобразным инструментом обеспечения более высокой энергичности поведения. В данном случае можно говорить об уверенности, о большей собственной силе в расчете на поддержку группы. Другими словами, человек чувствует себя более свободным в конкретной ситуации, поскольку уверен в том, что поступает как член группы. Но опять же степень свободы и в данной ситуации полностью определяется принадлежностью к группе. Это, в частности, определяется положением человека в иерархической структуре группы. Некоторые из членов группы, занимающие высокие статусные позиции, будут чувствовать себя и, следовательно, поступать как более свободные, чем занимающие низкие статусные позиции. Эти вторые не могут рассчитывать на абсолютно солидарную позицию. Получается, что личная свобода в этом случае также ограничена, но уже не принадлежностью к группе, а позицией членов группы, имеющих более высокий статус. Таким образом, свобода, основанная на присоединении, оказывается свободой ограниченного диапазона организационной среды.

Вообще свобода, основанная на присоединении, даже для высокостатусных членов группы базируется на солидарности интересов членов группы. Эти интересы являются интересами одного человека, тем не менее в отношении всех других выступают как привилегии, как исключительная принадлежность к данной группе, составляющей часть персонала организации. Свобода каждого ограничена необходимостью защиты интересов близких по тем или иным основаниям сотрудников организации.

Наряду со стремлением к свободе следует отметить и страх перед свободой, страх быть свободным в выборе своего поведения, т.е. страх находиться в организационной среде, отличающейся свободой отношений и предпочтений.

Страх быть свободным, чувство себя свободным — нередкое явление, которое переживают сотрудники организаций. В известной мере для них быть свободным — это значит быть незащищенным. Выше говорилось, что подлинно лично свободные люди чувствуют себя одинокими, а следовательно, рассчитывающими только на самих себя. Для того чтобы быть в таком положении, нужно иметь достаточно мужества и уверенности в самом себе. Сама обстановка организации, организационной среды объективно не располагает к такому поведению личности. В большей мере каждая организация создает условия несвободы.

Люди воспринимают эти условия как данность, как нечто относящееся к организации как социальной системе. Вследствие этого

сотрудники организации нередко стараются ограничить свою свободу в тех случаях, когда эта свобода не связана с управлением и особенно использованием ресурсов организации. В последнем случае стремление к свободе бывает почти непреодолимым.

Несвобода предоставляет реальные возможности избежать ответственности за свои поступки. Несвобода позволяет перекладывать ответственность на обстоятельства. Здесь интересен момент, что по большей части идет переложение ответственности не на конкретных виновников, а обстоятельства, которые являются производными от несвободы. Всякий человек старается наделить всех в организации даром несвободы. Другими словами, чувство несвободы является, с одной стороны, способом уйти от нравственных переживаний. Во всяком случае, снизить их влияние на выбор поступков, а с другой стороны, чувство несвободы позволяет защитить себя и организацию форс-мажорными обстоятельствами, не включенными в формальные основы работы организации.

Для большей части сотрудников, в том числе и руководителей организации, переживания несвободы организационной среды не являются чем-то мучительным психологически. Обычно несвобода выступает обязательной составной частью адаптивных процессов, цель которых или достижение комфорта или оптимума в отношениях со значимыми структурами организации.

Несвободу нельзя смешивать с предопределённостью, с долженствованием, как объективным принуждением, которые, как и свобода, относятся к обязательным составляющим организационной среды.

В организациях предопределённость, долженствование как составная особенность организационной среды исключительно связаны с объективными обстоятельствами, явлениями, которые образует саму деятельность организации. В числе таких обстоятельств можно назвать технологии различного рода, применяемые организацией. Они необходимы для выполнения тех целей, тех трансформаций, которые составляют содержание деятельности организации.

Необходимыми являются и некоторые стандарты, правила, связанные, образующие выполнение деятельности. Например, соблюдение техники безопасности при выполнении технологий. Они предопределены, а следовательно, обязательны.

Предопределённость не осознается как несвобода. Она осознается как рациональность следования за объективно необходимыми событиями и явлениями. Никакому нормальному человеку не при-

дет в голову считать себя несвободным в связи со сменой времени суток или времени года. Он с долженствованием будет принимать эту смену, и соответственно, приспособлять под эту смену свое поведение.

Более того, предопределённость связана с открывающимися возможностями. Что касается организационной среды, то следует иметь в виду, что она не уменьшает возможности, но делает их специфическими и адаптированными. Именно предопределённость указывает пути и способы построения оптимальной деятельности и эффективности поведения людей. Во всяком случае, что касается организации, то предопределённость и возможности не являются антиподами. Они таковыми становятся только при низком уровне компетенции управления организацией и примитивной, неразвитой организационной среде.

Нельзя рассматривать предопределённость как ограничение. Выше было сказано, что предопределённость есть объективно заданные обстоятельства, условия, порядки. Довольно часто происходит путаница того, что действительно является предопределённостью с тем, что проявляет себя как ограничение, вызванное скрытыми от необходимости субъективными обстоятельствами, т.е. то, что, говоря словами нашего лингвистического классика, закреплено в выражении «хотелось, как лучше, а получилось, как всегда». Как всегда – это и есть всевозможные возникшие в результате субъективного вмешательства ограничения. Выплата в установленное время заработной платы относится к предопределённости. Как и всякая предопределённость – это явление неотвратимо, объективно задано.

Уклонение от выплаты заработной платы является проявлением ограничения, которое выступает как следствие субъективных обстоятельств, потому что ссылку на то, что зарплата не выплачивается, так как нет у организации денег, – это следствие субъективного влияния и не может быть отнесено к предопределённости. Рассматривать отсутствие денег у организации как объективный фактор невыплаты зарплаты не просто ошибочно, но управленчески безграмотно. И так почти во всех случаях, которые подпадают по своим признакам под понятие ограничения.

Ограничения обычно связаны с нереализованными возможностями, тогда как предопределённость создает благоприятные условия для реализации самых смелых возможностей. Предопределённость лежит в основе мотивации организационного поведения и деятельности персонала организации. В данных обстоятельствах

предопределённость может быть реализована в достижениях и в различного вида социальных адаптациях.

Понятно, что достижения связаны с развитием субъекта достижений (личности, группы, организации как социального института). Адаптация связана с более скромными результатами целенаправленной активности и в большей мере ориентирована на достижение гармонии отношений задействованных субъектов.

Предопределённость, опирающаяся на мотивацию достижения, обычно связывается с модернизацией, качественными изменениями основ организации или по меньшей мере каких-то ее подразделений.

Для осуществления предопределённости посредством достижений внутренняя среда организации перенастраивается в направлении приоритета ценностей и отношений, открывающих возможности расширения креативности организационного поведения и наращивания компетенций.

Обычно это относится ко всем составляющим организационной среды, но особенно к тем из них, которые в целом способствуют ее демократизации. В том числе и наращивании свободы предоставляемых выборов вариантов поведения. В частности, поведения, базирующегося на утверждении индивидуальности.

В адаптационном варианте мотивация ориентирована, заключается в установлении связей и отношений между субъектами, которые можно квалифицировать как снимающие напряжение и неудобства в условиях организационной деятельности. Адаптационная мотивация связана с той предопределённостью, которая возникает в силу нарушений, вызванных отклонениями от устоявшихся, необходимых стандартов на технологии, деятельность и организационное поведение. В данных случаях необходимость проявляется или в виде нештатной ситуации, или в связи с обстоятельствами, имеющими место быть с установлением новых стандартов на деятельность и поведение. Во всех этих случаях ориентация на адаптацию как состояние организационной среды приводит к восстановлению нарушения согласованности в отношениях и поступках, отражающих своим содержанием состояние необходимости.

Работа организации в условиях предопределённости порождает в организационной среде устойчивые, позитивные отношения, базовыми из них являются те, которые в силу осуществляющейся необходимости способствуют установлению партнерства и сотрудничества. Отношения по осуществлению предопределённости способствуют снижению значимости отношений, заключающих в себе

нюансы иерархии. Можно сказать, что необходимость уравнивает сотрудников, несмотря на преграды к этому со стороны иерархических стандартов.

Вместе с тем предопределённость выступает основой и гарантией организационного порядка. Именно для предотвращения наращивания хаоса, анархии, сепаратизма в организации как фактор ее сбалансированности уравновешенности выступает предопределённость делать работу в определенное время и необходимыми для этого ресурсами. Предопределённость направляет на создание баланса между событием, временем и материальными ресурсами организации. Все это, соединенное вместе, и создает порядок организационной среды, основанной на предопределённости. Нарушение чего-либо из этого триединства (событие, время, ресурсы) неизбежно вносит расстройство дееспособности организации

Надо отметить, что различного рода субъектные влияния могут воздействовать на предопределённость. Другими словами, могут предприниматься волонтаристские действия или поступки с целью влияния на предопределённость.

Могут иметь место попытки заменить предопределённость произволом. Обычно такие попытки заканчиваются большими упущениями для организации и обязательно ненормативными затратами для достижения поставленных целей.

Субъектное влияние на предопределённость довольно часто проявляется в виде каприза, как желания, не обусловленного обстоятельствами определённого законом бытия.

В организациях каприз обычно выступает как давление на других с непредсказуемыми последствиями за невыполнение пожеланий проявленных в виде каприза.

Довольно часто, а можно сказать, как правило, капризное поведение является способом испытания людей, которые должны исполнить каприз. В данном случае каприз барышни и каприз руководителя ничем не отличаются. Барышня тоже испытывает своего поклонника своим капризом.

Но объективно каприз – это всегда прихоть, требующая сверхнормативной активности со стороны подчиненных людей.

Однако каприз – это не только привилегия руководителя. В организациях довольно часто приходится иметь дело и с капризом подчиненных. Так, например, в нештатных ситуациях подчиненный может быть капризным, если преодоление этой ситуации будет зависеть от его мастерства или в целом от его уникальных способностей.

Самое интересное, что каждая из сторон, задействованных в реализации каприза, т.е. и субъект и объект каприза, понимает своего рода незаконность и содержания каприза, и его исполнения. В этом именно и проявляется нарушение необходимости как обязательного условия эффективного функционирования организации, которая испытывается в данном случае на готовность исполнить каприз.

Не следует каприз относить к редким явлениям нарушения предопределенности. В некоторых организациях он становится настолько нормальным, что образует своеобразный стиль организационного поведения, который условно можно назвать капризным. Характерной особенностью этого стиля организационного поведения являются взаимозависимости сотрудников, построенные на основе различного рода услуг, оказываемых как по вертикали, так и по горизонтали отношений организации. Эту разновидность услуг следует отличать от услуг необходимых, но реализуемых через персонифицированные структуры. Последние обычно являются объективно необходимыми, но не имеют каких-либо ресурсов, посредством которых могут быть реализованы.

Услуги по типу каприза обычно основываются на эмоциональных ожиданиях. Результатом каприза всегда является положительная или отрицательная эмоция. Последняя обычно ориентирована не столько на материальные воплощения каприза, сколько на отношения к участникам каприза. Обычно при выполнении каприза оказываются довольными и субъект, и объект этих отношений. Оба переживают положительные эмоции, ориентированные по отношению каждого участника, т.е. одновременно ориентированные и на самого себя. При невыполнении каприза имеем противоположную картину: обоюдное недовольство. При этом недовольство со стороны субъекта бывает более эмоционально выражено, чем со стороны исполнителя каприза. В этой реакции обычно проявляется в первую очередь неудовлетворенность состоянием готовности исполнителя каприза.

Интересно, что в подобной ситуации субъект каприза состоянию неготовности придаёт всеобщее значение: «Раз уж оказалось невозможным выполнить такую маленькую просьбу, то на что тогда вообще способен исполнитель».

Субъект каприза, как правило, осознает, что для исполнения каприза нужны специальные или дополнительные ресурсы, которых нет. Но желание, заключенное в капризе, всегда одновременно есть желание испытать, проверить, узнать, способен ли исполнитель

преодолеть объективно заданную необходимость, чтобы продемонстрировать свое особое отношение к субъекту каприза.

Следует сказать еще об одной форме капризного организационного поведения, которое выражается, как своего рода глумление со стороны субъекта каприза по отношению к другой стороне. Такая форма поведения далеко не всегда связана с возможностями должностного положения, но является проявлением сформировавшейся в организации среды. Такое капризное поведение обычно ставит своей целью подчеркнуть зависимость объекта перед субъектом каприза. В качестве исходной позиции такого поведения могут быть самые различные причины, на которых следует остановиться подробнее.

Первую причину, несомненно, следует отнести к личностным особенностям субъекта каприза. Эти личностные особенности могут быть связаны или с желанием показать свое превосходство как личности, или с демонстрацией своего могущества, своей власти над другим человеком.

Вторую причину составляет желание продемонстрировать важность, значимость организации и особенно той должности, которую занимает личность. Интересно, что в основе этой причины нередко лежит гордость организацией или должностью. Гордость за свою работу. Гордость за всевозможные достижения, которые имеет организация благодаря профессионально-должностной позиции, занимаемой личностью.

В первых двух случаях субъект каприза просит продемонстрировать уважение к нему самому: «А ты поклонись, ласково попроси, не побрезгуй» и т.д. В рассматриваемом случае можно сказать ничего личного. Здесь другое: признай, что занимаемая мною должность или организация, в которой я работаю, являются самыми значимыми, самыми важными и для тебя, и для всех других; может быть, для государства, а то и общества в целом.

В организации такая позиция способствует появлению своеобразной структурной и должностной ревности, которая порождает ненужную конкуренцию и создает субъективные трудности для кооперативной работы.

Несмотря на то что архитектура современных организаций создает достаточно способов субъективного влияния на объективно заданную необходимость формирования организационной среды, последняя все-таки своим вектором всегда ориентирована на утверждение предопределённости как базового её свойства.

При различных сложностях, возникающих в процессе существования организаций, в различных кризисных обстоятельствах их выход из кризиса в большей мере зависит от того, насколько предопределённость будет осознана, очищена от субъективного влияния и выражена в концепции модернизации организации. Отступление от предопределённости в построении организационной среды неизбежно ведёт к разрушению нравственно-психологических ориентаций организации и, в конце концов, к различного рода упущениям и деформациям в ее деятельности. Беда в том, что это следствие обнаруживается далеко не сразу.

В заключение следует добавить, что приоритет предопределённости (долженствования) в организационной среде возможен только при высоком уровне развития социальных качеств персонала, составляющего организацию. Это в первую очередь потому, что предопределённость — глубоко нравственное по своей сути качество организационной среды и организационного поведения. В связи с этим следует полагать, что предопределённость со всеми её грандиозными возможностями направлять и стимулировать активность организации может быть как таковая сформирована на базе общественно ориентированных ценностей, в частности тех, которые выработаны христианской идеологией.

## ГЛАВА 4

# РАБОЧЕЕ МЕСТО ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Некоторые исследователи определяют организацию как комплекс рабочих мест, необходимых для выполнения функций, соответствующих содержанию их деятельности. Действительно, рабочие места дают исчерпывающее представление о характеристиках организации, которые связаны с деятельностью по достижению поставленных перед организацией целей.

Обращает на себя внимание разнообразие рабочих мест. Почти каждая организация начинается с рабочего места сторожа или вахтера (театр начинается с вешалки). Потом идут многочисленные рабочие места персонала, выполняющего профессиональную работу. Наконец, завершается это многообразие рабочим местом первого лица: директора, президента и т.п.

Каждое рабочее место имеет свою стоимость. Конечно, рабочее место вахтера стоит недорого. Намного дороже стоит рабочее место директора.

Стоимость рабочего места только отчасти связана с его полезностью, а вот по значимости рабочие места различаются основательно. Каждое рабочее место определяет меру влияния человека в организации. И вместе с этой мерой влияния определяет психологическое самочувствие человека и порою его отношение к другим и самому себе. По существу, каждый работник старается увеличить значимость своего рабочего места, придать ему больший вес. Делается это посредством присвоения конкретным рабочим местам функций, которые увеличивают зависимость от этого рабочего места людей, вступающих с ним в контакт.

Может показаться искусственным предыдущее суждение о зависимости от рабочего места. Допустимо возражение, что речь должна идти о человеке. Именно человек, приставленный к рабочему месту, пытается увеличить его значимость. Но это не так. Человек не может сам по себе ни повысить, ни понизить собственную значимость. Подобное в организации он может сделать только посредством придания выдающихся признаков своему рабочему месту. Вахтер, не пропуская на территорию организации, обязательно

скажет: «не положено!» Другими словами, рабочее место обязывает себя вести так и никак иначе.

Если человеку удастся «украсить» свое рабочее место дополнительными, прямо не связанными с его прямым назначением функциями, то это сделает он только с одной целью: чтобы добиться большего личного влияния, больших льгот, больших возможностей для реализации собственных амбиций. Спрятать собственные мотивы, собственные интересы за требования рабочего места — это частая уловка и особенность поведения человека в организации.

Рабочие места можно условно подразделить на простые и составные. Простое рабочее место предполагает выполнение функций работником единолично и исключительно в условиях физического пространства, в котором располагаются орудия труда, необходимые для выполнения предписанных функций. К такого рода рабочим местам относится рабочее место того же вахтера, станочника, офисного служащего, водителя транспортного средства и т.д.

Составное рабочее место требует для выполнения предписанных ему функций включения не только основного исполнителя, но и другого персонала, который своей работой обслуживает основного исполнителя. Наиболее ярким примером может служить рабочее место руководителя организации. Непосредственно это рабочее место обслуживается секретарями, помощниками, шоферами и т.д.

Конечно, и у них есть свои рабочие места, но по всей своей деятельности они ориентированы на обслуживание руководителя. В совокупности с его непосредственным рабочим местом эти специалисты, обслуживающие свои рабочие места, и будут представлять составное рабочее место.

Составное рабочее место открывает несравненно большие возможности для самореализации, но особенно самоутверждения человека в организации.

В продолжение всей истории существования организаций стоимость рабочих мест в них постоянно возрастает. Каждое рабочее место становится все дороже и дороже.

Объясняется это многими причинами. Первая основывается на научно-техническом прогрессе, который в настоящее время характеризуется буквально феерическим прорывом информационных технологий, составляющих значительную часть оборудования рабочего места.

Вторая, также связанная с научно-техническим прогрессом, вызвана необходимостью наращивания производительности труда на

каждом рабочем месте. И действительно, автоматизация, механизация, компьютеризация и другие новшества повышают производительность каждого рабочего места организации в разы. Эти причины повышения стоимости рабочих мест объективны. Они осуществляются в целях увеличения общественного благосостояния, создаваемого человеком на каждом рабочем месте.

Но есть и еще одна причина возрастания стоимости рабочих мест. Это всевозможные человеческие слабости, которые неизбежно проявляются в обустройстве каждого рабочего места, соответственно его возможностям.

Выше обращалось внимание на особенность составных рабочих мест. Секретари, помощники, референты, шоферы, включенные в эти рабочие места, также должны обеспечивать повышение производительности труда руководителей. По большому счету, эти дополнительные рабочие места должны освободить руководителя от непрофильных, но необходимых функций в его труде, основой которого являются разработка, принятие и реализация управленческих решений посредством организационной деятельности.

Секретари, помощники и шоферы своей работой участвуют в разработке и реализации решений в качестве своеобразных подпорков интеллектуальной деятельности руководителя. Главное, для чего они предназначены, это способствовать сосредоточению мысли, воли, физических и духовных сил руководителя на той работе, для которой собственно руководитель и существует, — работы управления.

Но вот пока никакая наука и практика не определила, сколько же нужно руководителю обеспечивающего персонала, чтобы максимально повысить производительность именно его управленческого труда. Есть многочисленные ограничители в виде норм, закрепленных штатным расписанием на такого рода единицы персонала. Но наблюдения свидетельствуют о том, что при всяком удобном случае эти ограничения преодолеваются изысканной изобретательностью руководящего персонала. И обслуживающий персонал составного рабочего места увеличивается несопоставимо с потенциальным ростом производительности труда руководителя. Другими словами, производительность руководящего труда постоянно отстает от роста затрат, ведущих к удорожанию руководящего рабочего места.

Сказанное относится только к обслуживающему персоналу рабочего места руководителя.

Но есть и другие источники удорожания руководящего рабочего места. Они исключительно связаны с оборудованием его предметами и даже специальными комплексами, обеспечивающими комфорт, положительные эмоции и чувства возвышения над другими. Причины, как видим, сугубо психологические.

Только что назначенный губернатор дотационной области затрачивает миллионы рублей на ремонт своего кабинета, то бишь составной части своего рабочего места.

В самом начале перехода к рыночной экономике, когда ослаб административный контроль за бюджетом организации и руководители получили относительную свободу в расходовании финансов (но при этом еще организации оставались государственными), на что же эту свободу направили руководители? На приобретение иностранных автомобилей для личного пользования, т.е. дополнительного оснащения своего составного рабочего места.

И взял на себя непосильную работу вице-премьер Б. Немцов, вознамерившийся пересадить чиновных руководителей с иностранных автомобилей на автомобили отечественного производства, Другими словами, снизить комфортность их рабочих мест. С самого начала эта затея выглядела как бессмысленная, поскольку это было невозможно только потому, что невозможно. И точка. И в более серьезной экономике этого не удавалось сделать появившимся время от времени рационализаторам. Известно, что от такой тенденции пострадал очень талантливый менеджер, вице-президент автомобильного гиганта «Форд» Ли Якокка. Он попытался ограничить пользование личным самолётом президента компании — самого Форда. Вскоре при первом удобном случае Якокка был уволен за эту попытку. Каждый человек в организации защищает свое рабочее место, как птица защищает гнездо, как свое личное пространство в условиях практически абсолютной зависимости от организации. Чем свободнее, комфортнее чувствует человек себя на рабочем месте, тем более сильным и независимым он кажется самому себе.

В связи с этим каждый человек максимально индивидуализирует своё рабочее место, подлаживает его под свои особенности. Делается это по двум причинам. Первая основывается на использовании своей индивидуальности для улучшения результатов труда, предотвращения стрессов, создания комфортных условий, например для уменьшения физических и психологических нагрузок, ведущих к утомлению. Вторая состоит в том, чтобы сделать свое рабочее место недоступным, непонятым для других. Отсюда использование различного рода приспособлений, в которых может разобраться толь-

ко сам хозяин места. Например, создание своего рода «шифров» по размещению инструментов, рабочих материалов и т.п. Интересен прием имитации беспорядка на рабочем месте, который является изобретением хозяина рабочего места с целью не допустить его использования другими. Иногда этим приемом злоупотребляют. Создают для самих себя своеобразный ореол незаменимости. В организации можно услышать такое: «Он так запутал все свои дела, что стал незаменимым работником». Незаменимость на основе путаницы свойственна всем уровням иерархии организации. Проявляется она по-разному в зависимости от содержания выполняемой работы, но имеет всегда одну цель: повысить собственную значимость и нередко является главным фактором в оценке работника.

Приемы индивидуализации рабочего места в значительной степени зависят от следующего.

Насколько деятельность на рабочем месте включена в технологические циклы и в целом в технологии производства. Так, например, рабочий на конвейере имеет весьма ограниченные возможности индивидуализации рабочего места, даже если эта индивидуализация обещает значительный прирост его личной производительности.

Весьма ограниченные возможности индивидуализации имеют рабочие места водителей транспортных средств. Они могут только сделать рабочее место более соответствующим антропометрическим характеристикам. Но особенно индивидуализация в этих профессиях находит выражение в различного рода эстетизации личного рабочего пространства. У некоторых водителей рабочие места оснащены всевозможными украшениями и другими предметами, отражающими вкусы, ценности, направленность личности владельца рабочего места.

Большими возможностями прибегать к индивидуализации рабочего места могут работники, которые выполняют какие-либо операции, не составляющие часть технологических процессов. Сюда относятся такие профессии, как наладчики, слесари и другие. У этих профессионалов индивидуализация рабочих мест основывается на различного рода рационализаторских разработках личного инструмента, размещении составляющих частей рабочего места и использовании индивидуальных приемов труда, наиболее точно соответствующих психофизиологическим и психологическим особенностям работника.

Индивидуализация рабочих мест работников инженерно-технического труда также ограничивается немногочисленными возможностями. Во-первых, большая часть их работают в весьма

стесненных условиях. Во-вторых, современная тенденция развития рабочих мест этого профиля ориентирована на типизацию и на открытое офисное пространство, которое оставляет минимум возможностей самостоятельно организовывать свое личное пространство. У этих профессий индивидуализация идет в направлении эстетизации рабочего места. Последнее используется особенно часто, поскольку в большей степени соответствует стилю жизни работников этого уровня, как правило, имеющих неплохое профессиональное образование и развитые способы использования свободного от работы времени.

Главное в эстетизации рабочего места у работников инженерно-технических и офисных профессий состоит или в демонстрации своих жизненных привязанностей, или в демонстрации своей позиции в отношении других людей.

По оформлению рабочего места можно составить достаточно верное представление о некоторых психологических, социально-психологических и социальных особенностях людей этого круга.

Так, довольно часто личное рабочее пространство, украшено фотографиями актеров, кадрами из кинофильмов и т.п. Это преимущественно женские рабочие места. В основном женщин молодых, романтично настроенных, мечтающих о красивых отношениях с красивыми и благородными представителями мужской половины. Они не особенно увлечены своей работой и своей карьерой, хотя могут быть вполне добросовестными и дружелюбно настроенными работниками.

Если в борьбе за большую функциональность рабочего места попробовать воспрепятствовать его украшателству, они искренне не поймут, почему это делается, и будут в большой обиде, которая может перерасти в устойчивую антипатию.

Мужчины часто украшают свое рабочее место всевозможными предметами, подчеркивающими мощь и превосходство. Такие украшения свидетельствуют о значимости мотивов самоутверждения, о стремлении к доминированию и карьере. Нередко владельцы таких рабочих мест бывают агрессивными и не ориентированными на сотрудничество. Все сказанное в большей степени относится к молодым людям.

Люди среднего возраста индивидуализируют свои рабочие места по-другому. Женщины среднего возраста украшают свои рабочие места предметами, представляющими собой принадлежность семейного быта, близких, детей – всего того, что относится к ценностям дома и жизни семьи. Действительно, семья, семейные цен-

ности являются основными для жизненных ориентаций женщин среднего возраста. Такие украшения рабочего места свидетельствуют о довольно типичном отношении к работе, к организации. В мотивации организационные ценности могут не быть главными. И уступать ценностям, которые так или иначе отражают нацеленность на сохранение своих сил, своих творческих возможностей для времени, которое наступит после рабочего дня. Эти женщины добросовестны, держатся за свое рабочее место, лояльны по отношению к организации, но не креативны, пунктуальны в отношении своих обязанностей, но стараются быть в ситуациях, не требующих самостоятельности и особенно инициативы.

Совсем другое отношение к работе у женщин среднего возраста, одиноких или ориентированных на карьерный рост. Довольно часто их рабочие места включают предметы, относящиеся к представлению о гламуре, и стремлении нравиться, причем не только своей внешностью, но интеллектом, независимостью, компетентностью, для проявления которых такие женщины всегда находят подходящие ситуации в работе или организационном поведении.

Довольно часто рабочее пространство женщин может представлять собой как исключительно функционально ориентированное, но во всем будет чувствоваться женская рука, женское стремление выделиться посредством своего индивидуального вкуса. Особенно часто это проявляется в специальном украшении канцелярских принадлежностей, в их непохожести на стандартные, хотя и из класса стандартных. Например, женщины довольно часто украшают специальными рисунками, наклейками папки для бумаг, а не нумеруют их, прибегают к эстетически насыщенному оформлению различного справочного материала, используемого в профессиональном труде, и т.п. Эти работники представляют огромную ценность для каждой организации. Они более других являются приверженцами фирменного стиля организации, более других следуют правилам организационной культуры и всегда относятся к любому, даже самому будничному делу с выдумкой и инициативой. Иногда становятся инициаторами изменений, способных нарушить равновесие организационной внутренней и внешней среды, что неизбежно приводит к созданию своеобразных нестандартных ситуаций, которые могут быть порождены только огромным женским усердием. Поэтому таких полезных и выдающихся женщин надо стараться держать в поле зрения и не поручать работы, не очерченной нормативными рамками.

У мужчин среднего и последующих возрастов, по существу, в их рабочем пространстве исчезает почти все, что бы свидетельствовало об их индивидуальности. Происходит своеобразное нивелирование отношений к своему рабочему месту. Индивидуальность в основном отражается только в устойчивом порядке представленности предметов используемых в труде. Если мужчина пунктуален — это почти математически устроенный, рационально организованный, связанный с порядком и значительностью функций устроенный рабочий стол. Если же отличается несобранностью, то это отражается на всем также, что входит в предметы личного труда.

Мужчины среднего возраста могут в своей мотивации быть ориентированы на продвижение или сохранение статус-кво.

Особенность поведения мужчин среднего возраста в организации в значительной мере определяется возможностями для карьерного роста, которыми обладает организация; квалификацией и профессией, которые также являются естественными двигателями и барьерами для карьерного роста; сложившимся половозрастным составом персонала, находящегося в конкурентных отношениях с каждым конкретным работником средних лет; социально-психологическим климатом, существующим в организации; традициями организации и, наконец, межличностными отношениями, которые сложились между работником и руководством, от которого зависит карьерный рост.

При всех благоприятных обстоятельствах, названных выше, и при наличии здоровья и амбиций у мужчины-специалиста среднего возраста он в качестве основного мотива своей работы выбирает карьерный рост.

В каждой организации, как говорилось выше, возможности карьерного роста ограничены рядом обстоятельств, относящихся к структурам организации и существующим в ней отношениям, а также теми целями, которые организация ставит перед собой.

По типу организации можно подразделить на обучающиеся, развивающиеся, стагнирующие (застойные), адаптированные.

В обучающихся и развивающихся организациях возможности карьерного роста наиболее благоприятные. Вследствие этого мужчины среднего возраста в этих организациях чувствует себя нужными, уверены в себе и стараются в отношениях направленность на профессиональную деятельность выдерживать в качестве основной ориентации. В такого типа организациях возможны напряжённые межличностные отношения, вызванные исключительно конкурентными отношениями между сотрудниками. Отмеченная

направленность может приобрести постоянный характер и иметь тенденцию к нарастанию, если хозяева или руководители не примут своевременного решения о передвижении персонала, которое должно выглядеть или как повышение, т.е. карьерный рост или как доверие со стороны фирмы конкретному сотруднику (например, перемещение в филиал или для организации специального дочернего предприятия).

Корпоративная привязанность в развивающихся и обучающихся организациях в основном поддерживается по вертикали и проявляется только при наличии баланса интересов по горизонтали. Во всяком случае, те специалисты, которые обладают потенциальными возможностями в таких организациях, действительно могут сделать карьеру, если будут беззаветно преданными организации и работать с инициативной и полной отдачей своих физических и интеллектуальных сил.

Стагнирующие организации – это организации, которые с трудом ориентируются в реальности и сохраняют свои позиции только при некоторых благоприятных условиях внешней среды. Стагнирующие – это стареющие организации со стареющим персоналом, который ориентирован главным образом на сохранение собственного статус-кво, сложившихся рабочих мест.

В таких организациях мужчины-специалисты среднего возраста чувствуют себя неуютно и особенно те из них, которые не скрывают своей мотивации на карьеру.

Карьера здесь не поддается планированию. Мужчин среднего возраста, хороших специалистов в стагнирующей организации привлекают или заработная плата, или другие мотивы, напрямую не связанные с содержанием и значимостью выполняемого труда. Таким образом, рабочее место как необходимое условие самореализации и особенно самоутверждения в стагнирующих организациях не выполняет такой роли. Напротив, здесь рабочие места являются своего рода бастионами, которые все время оберегаются, защищаются и являются объектами атаки.

Ничего не менять в рабочих местах, сохранить не только их стабильность как структурно-функциональных образований, но и в оборудование рабочих мест, их оснащенность, снижать их потенциальные способности к инновациям и нововведениям – вот главное, что характеризует рабочие места стагнирующей организации. Конечно, в такой организации мужчинам-специалистам средних лет находиться бесперспективно. Средний возраст основного персонала в таких организациях близок к пенсионному, а средний стаж ра-

боты на одном рабочем месте превышает пятнадцать лет, что совершенно исключает всякую возможность изменить что-либо в стагнирующей организации.

Адаптированная (стабильная) организация — это организация, действующая в условиях автономных достаточных ресурсов и в стабильном рыночном сегменте.

В таких организациях функционирование рабочих мест подчинено полностью естественным факторам. Здесь продвижение по службе осуществляется при естественном освобождении рабочего места. При этом чем иерархически более высокое рабочее место, тем оживлённее будет движение по всей иерархической цепочке при освобождении этого рабочего места по естественной причине (например, руководитель уходит на пенсию). Но одновременно, в отличие от стагнирующей организации, адаптированная организация нуждается в притоке специалистов на освободившиеся рабочие места со стороны.

Взять специалиста со стороны даже при наличии вроде бы имеющихся своих достойных кандидатов — это широко практикующийся способ пополнения персонала адаптированными организациями. Такое поведение объясняется не столько производственными причинами или рабочими отношениями, а отношениями, возникающими в связи с конфликтом интересов.

В адаптированных организациях довольно часто практикуются различного рода льготы, составляющие заметную часть личного бюджета. Именно эти привилегии являются и заветным желанием и причиной проявления межличностного недовольства. Отсюда человек со стороны в меньшей степени может рассчитывать на такие привилегии.

Во всяком случае, в адаптированных организациях, как и стагнирующих, рабочие места редко бывают вакантными. В адаптированных организациях обычно существуют своего рода ожидания в виде мыслимых схем карьерного продвижения: «если уйдет Иван Иванович, на его место придет Михаил Михайлович, которого сменил Егор Егорович, а здесь и для меня есть место, я сменю Егор Егоровича». Главное качество в таких организациях у специалистов — это умение терпеливо ждать. При этом не вызвать ни у кого недовольства, раздражения признаками торопливости, неуместной активности. Даже если она может быть в результате очень полезна для организации.

Рабочие места заранее бронируются, и будущее возможное рабочее место защищается последующим кандидатом на него не менее чем собственное, занимаемое рабочее место.

Тем не менее многие специалисты, в том числе и наиболее карьерных возрастов, чувствуют себя в этих организациях уютно, стараются следовать корпоративным ценностям, правилам организационного поведения, в надежде, что наступит и их черед.

Следует отдельно сказать о рабочих местах в малом бизнесе малых организациях и особенно рабочих местах, относящихся к индивидуальному предпринимательству.

Малый бизнес и индивидуальное предпринимательство в их организационном оформлении напоминает распространенный аттракцион, называемый «человек-оркестр». В этом аттракционе один человек нередко и одновременно играет на нескольких музыкальных инструментах, имитируя игру целой музыкальной группы.

Действительно, в малом бизнесе как типе организации следует говорить о совмещении выполнения самых различных функций одним человеком.

Внутренняя среда предприятий или организаций малого бизнеса строится по совершенно другим основаниям. Во-первых, в этих организациях почти полностью отсутствует аппарат управления в качестве организационной бюрократии, что порою в избытке наблюдается в крупных организациях. Во-вторых, в малом бизнесе управление непосредственно включено в производственный процесс. Собственно управление и производство органично соединены, поскольку, как правило, выполняются одним человеком или несколькими людьми на основании делегированных полномочий. В связи с этим можно говорить о своеобразном типе организации, в которой соединённо представлены управление и производство. Специально избегаем в данном случае синонима «самоорганизация», поскольку по утвердившейся традиции в нашей литературе он относится к организации собственного труда на конкретном рабочем месте. Это может быть самоорганизация труда слесаря, офисного работника, руководителя и т.д. В случае же, относящемуся к малому бизнесу, имеется в виду совершенно другое. В них образуют единство различные по роду деятельности виды профессионального труда, выполняемые одним человеком, совмещающим в своем труде и управление (причем не только собственным трудом) и производство, и маркетинг, и нормативно-правовое обеспечение собственного бизнеса.

Рабочие места в организациях, соответствующих малому бизнесу, можно определить как комплексные, в отличие от простых и составных, соответствующих крупным организациям.

Карьерный рост на рабочих местах малого бизнеса в основном относится к горизонтальной карьере. Карьера связана с наращиванием не просто профессионального мастерства, а компетенции. Компетентность здесь является наиболее необходимой в проявлении профессиональной подготовки к работе в малом бизнесе. Компетентность напрямую связана с выполнением профессиональной деятельности на комплексном рабочем месте в малой организации. В данном случае под компетентностью имеются в виду синтетические знания и умения, сформировавшиеся на основе сопряжения различного рода функций и обязанностей, относящихся порою к совершенно независимым средам, в которых постоянно работает организация.

Компетенция своим результатом ориентирована на достижение синергетического эффекта в выполнении соединенных вместе различных по объектам и предметам труда знаний, умений, навыков. Рельефнее всего компетенция проявляется в готовностях психологических и праксиологических составляющих труда, осуществляемого в условиях определенного рабочего места и окружающей его адекватной управляющей, функциональной и инструментальной средой.

Компетентность особенно соответствует карьере горизонтального типа, поскольку наращивание мастерства, как основной признак такой карьеры, неизбежно связано с усложнением и системностью используемых знаний и умений. Поэтому горизонтальная карьера на рабочих местах малой организации проявляется или в переводе из вспомогательных работников в основные, или в наращивании числа выполняемых функций основным работником без изменения последним своего должностного положения. Правда, может повыситься статус как признак, указывающий на изменение положения работника в социально-психологической среде организации. Таким образом, горизонтальная карьера на рабочих местах малой организации сопровождается исключительно приобретением новых социально-психологических признаков, ориентированных на демонстрацию некоторой исключительности, отличающей работника от других его коллег. Иногда это подкрепляется незначительным повышением заработной платы. Но поскольку сам хозяин организации является ее производящим работником, то нередко повышение заработной платы не происходит.

Недавно сын одного из хозяев, владельцев малого предприятия пожаловался мне на своего отца-хозяина. Предприятие работает хорошо, доходность высокая, а отец не хочет повышать заработную плату ни себе, ни сыну. Наоборот, считает, что они слишком много тратят на самих себя. Другими словами, он полагал, что каждое рабочее место должно принести большую прибыль, в том числе и за счет замораживания заработной платы самих хозяев предприятия.

Такого подхода почти никогда не встретишь в крупных организациях. Унитарных или акционерных — не имеет значения: здесь ориентация на постоянное увеличение собственной зарплаты остается одним из основных ориентиров менеджмента. В этом и состоит одно из отличий менеджера от владельца предприятия.

Рабочее место в малой организации чаще всего основано на соблюдении традиций, в отличие от рабочих мест в крупных организациях. Это объясняется рядом причин, и в первую очередь стремлением к постоянной экономии на различного рода новшествах и в связи с этим сохранении или даже возрастании нагрузки на человека. Такие рабочие места опираются как на традицию, так и креативность, ловкость, изворотливость, изобретательность работника, оперирующего компонентами занимаемого рабочего места, и отличаются практической несменяемостью работника на своем рабочем месте. Он может занимать его в течение всей своей жизни или, во всяком случае, очень долго.

В течение этого времени вырабатывается своеобразная психология, выражающаяся в отношении к своему рабочему месту как своеобразному продолжению своего тела, своих рук, ног. Вырабатывается своего рода «кентавризм», как слитное представление о себе как носителе свойств и качеств своего рабочего места.

Развивается представление об исключительности занимаемого рабочего места и его высокой значимости, а вместе с этим представление о собственной незаменимости. Это оформляется устойчивым психологическим состоянием, которое может отразиться на отношении к другим людям. Особенно отрицательно оно сказывается порою на отношениях с потребителем продукции. Так, работник может полагать, что он лучше знает, что действительно необходимо потребителю, несмотря на приоритет последнего. Негативное влияние такого состояния может снизить только конкуренция соседа по малому бизнесу.

«Кентавризм» может препятствовать производительности рабочего места. Работник полагает, что его квалификация, профессионализм и компетентность достигли такого уровня, который толь-

ко возможен на данном рабочем месте. В таких обстоятельствах работник может вступать в необоснованные конфликтные отношения при попытке повлиять на его точку зрения и реально продемонстрировать его недостатки при использовании им рабочего места. Названное здесь является довольно частой причиной утраты малым бизнесом своей потребительской аудитории. Интересно то, что при состоянии «кентавризма» работник не защищает свое рабочее место, что является естественным для каждого работника. Он защищает себя на этом рабочем месте. По существу, настаивает на полной индивидуализации рабочего места, которая, по его убеждению, и является достаточным аргументом суждения, что именно благодаря этой индивидуализации все достоинства рабочего места достигнуты и дальнейшие совершенствования просто невозможны.

Пожалуй, единственное, что может повлиять на эту разрушительную точку зрения, так это авторитет человека, имеющего более высокий социально-психологический статус, его выдающиеся лидерские качества, хотя они менее влиятельны, чем то, что принято связывать с эмоционально окрашенным уважением и даже преклонением перед данным человеком. Происхождением такого отношения опять же являются или чувства, которые испытывает ученик по отношению к своему учителю, или признание его большей компетентности, доказанной практикой.

Это лишний раз свидетельствует о высокой значимости социально-психологического каркаса, благоприятной конструктивной социально-психологической среды малой организации для ее высокой производительности.

В малой организации особенно важно, чтобы все ресурсы человека были включены в работу в условиях комплексных рабочих мест, и в то же время очень важно поддерживать эти человеческие ресурсы на уровне необходимой компетенции. Решение этой дилеммы зависит от выработки своего рода показателей, доступных каждому работнику, по которым бы осуществлялся мониторинг личного вклада каждого работника в результаты работы организации. Важно, чтобы в организации были выработаны единые обозначения этих стандартов в названиях, прозвищах, характеристиках, которые должны соответствовать каждому уровню компетенции. Например, он «профи», «мастер», «салага». Все это поможет выработать единое, значимое отношение со стороны людей организации к каждому ее члену, к каждой поведенческой или трудовой акции.

Есть и еще одна особенность рабочих мест малых организаций, которая делает ее кардинально отличной от аналогичных рабочих

мест больших организаций. Нередко рабочее место в малых организациях составляет общее пространство с местом потребления произведённого продукта. В это общее пространство непосредственно включены и производитель, и потребитель. Вследствие этого мотивация каждого из них приобретает ряд особенностей. Производитель из-за действия непосредственных контактов с потребителем в своей мотивации ориентирован на усиление морально-психологических стимулов, которые посылаются потребителю. В качестве универсального стимула является выражение удовлетворения или неудовлетворения выполненной работой. Выражение удовлетворения следует в процессе общения, в котором особенно ярко проявляются индивидуальность потребителя и особенности отношения его к работе производителя. Интересно, что эта мотивация почти не может быть официально выражена в материальной форме. В качестве таковой могут выступать только различного рода «чаевые». Но морально-психологическая позитивная реакция может быть получена самыми различными способами, начиная от «спасибо» до яркого выражения восхищения мастерством, исполнительностью и другими способами выражения положительно-эмоционального отношения.

Положительные и отрицательные стимулы в таких условиях являются заметным способом совершенствования и собственной работы, и совершенствования отношений в системе производитель—потребитель.

Рабочее место в малой организации, ограничивая возможности вертикальной карьеры, создает действительно широкие перспективы для карьеры горизонтальной независимо от того, к какой профессиональной деятельности относится малое предприятие. И в данном случае в качестве стимулирующего и регулирующего фактора совершенствования деятельности производителя ведущее место занимают отнюдь не административные органы, а непосредственная реакция потребителя.

Каждое рабочее место в организации создает многообразные возможности для проявления различных способностей, черт и качеств человека. При этом проявление всех их непосредственно связано с такими основными мотивационными направлениями: самореализацией, достижениями и самоутверждением.

Поясним, как рабочее место помогает достигать самоутверждения. Под самоутверждением понимается стремление к высокой оценке личности. Другими словами, самоутверждение всегда связано с какой-либо активностью, посредством которой личность стремится

показать другим, что она в данной активности превосходит других, является исключительной по достижениям и именно благодаря этому претендует на особое положение и среди ближайшего окружения, и если это организация, то во внутренней среде этой организации.

Самоутверждение может быть ориентировано на исполнительную деятельность, на окружающих и контактирующих с данной личностью других, на доминирование в каких-либо ситуациях или в некотором окружающем пространстве. Самое основное в самоутверждении — это постоянное стремление к превосходству, к непохожести на других.

Понятно, что не каждое рабочее место обладает объективными условиями, позволяющими выделиться посредством выдающихся достижений в исполняемой работе. Кроме того, далеко не каждый человек обладает и необходимыми способностями, чтобы добиться действительно выдающихся успехов. Более того, для самоутверждения еще необходим и определённый психологический склад личности, для которой самоутверждение является ненасыщаемой потребностью и формирует направленность личности исключительно на саму себя.

Если человек исполняет на своем рабочем месте простой труд, например монотонный, с повторяющимися операциями в течение каждого рабочего дня, то у работника весьма мало возможностей выделиться из ряда других своими способностями и тем самым утолить свою потребность в самоутверждении. Напротив, в этом виде труда от работника организация требует не только уникальности, а стереотипности выполнения работы, почти полного совпадения в выполнении всех операций с некоторыми средними величинами.

У человека с доминирующей потребностью к самоутверждению такая обстановка, такие требования являются своеобразной объективной реальностью, определяющей перенаправленность потребности в самоутверждении с трудовой на другие виды активности. Так монотонность труда способствует развитию у человека агрессии и, следовательно, способствует самоутверждению через агрессивное поведение, которое может быть направлено на окружающих товарищей и проявляться в виде повышенной конфликтности по самым незначительным поводам. Может быть направлено на сам рабочий распорядок и выражаться в форме протеста против режимов труда. Может проявиться в повышенной активности в групповой интеграции, в формировании группы единомышленников по установлению новых порядков. Кстати, из такого типа агрессивных работников формируются зачинщики (не лидеры) различного рода

беспорядков. Они не обладают порою организаторскими способностями, но посредством агрессивного поведения заражают своих товарищей на различного рода дезорганизационные, а то и разрушительные действия. Самоутверждение может пойти в организации и по пути стремления к достижениям, не связанным с самим рабочим местом, но протекающим внутри организации. Это могут быть занятия спортом, самодеятельностью, другими видами активности, которые можно определить как хобби.

Организации и ее руководству следует поощрять такие увлечения, если они не носят слишком затратного характера. На указанное предостережение следует обратить особое внимание. Дело в том, что хобби как направление самоутверждения в большей мере свойственно топ-менеджерам или, во всяком случае, сотрудникам, в распоряжении которых находятся значительные ресурсы, которые могут быть использованы по усмотрению распорядителя. В качестве хобби практикуются автомобили (у современных топ-менеджеров порою в их личном пользовании находятся чуть ли не «автоконишники», состоящие из автомобилей дорогих марок), различные элитные виды отдыха и развлечений и, наконец, украшения собственного кабинета, который порою является практически единственным зримым объектом неутоленной потребности в самоутверждении<sup>1</sup>.

Выше специально был выделен тип рабочего места в организации, который назван составным. Это рабочее место руководителя, состоящее непосредственно из средств, необходимых для выполнения прямых обязанностей и обслуживающих это рабочее место других мест. Так вот, эти другие рабочие места в значительном составе также ориентированы на удовлетворение потребности в самоутверждении руководителя. Это своего рода «младшая дружина», говоря языком истории, которая призвана не просто удовлетворять потребности руководителя, связанные с его профессиональным трудом, а потребности самоутверждения. Эти потребности в данных обстоятельствах ориентированы на два рода эффектов.

Первый эффект ориентирован на внешнюю среду организации и связан с удовлетворением потребности в самоутверждении по отношению к таким же руководителям, возглавляющим другие ор-

---

<sup>1</sup> Следует отметить, что это в большей мере относится к отечественной управленческой культуре. Связано это с тем, что наши управляющие ещё не переболели детскими устремлениями играть дорогими игрушками. И в этом больше похожего на нефтяных шейхов, чем руководителей современного уровня экономики.

ганизации: «мы не хуже, и мы можем все, мы вам нос утрём» и т.п. Вспомните старый кинофильм «Кубанские казаки». Есть там герой, председатель колхоза Ворон, который то и дело заявляет, что его полеводы, коневоды, трактористы и шоферы лучше, чем у всех других. Такое самоутверждение проявляется в хвастовстве, претенциозности и намеренном пренебрежении к достижениям других. Нетрудно сделать вывод, вряд ли такой руководитель будет вызывать симпатии у окружающих, а вот зависть и желание «подставить подножку» — это сколько угодно.

Но есть и поведение, основанное на самоутверждении, которое проявляется исключительно внутри организации. В этом случае «малая дружина» выступает как хор в античной трагедии. Она постоянно поясняет, одобряет поступки своего патрона, чем заставляет и других относиться к его поступкам положительно. Но есть и полезная функция у такой дружины. Она эмоционально поддерживает руководителя, сообщает ему решительность, способствует понижению планки риска при принятии сложных управленческих решений. Более того, такая «дружина» способна сделать руководителя более смелым при решении сложных конфликтных ситуаций.

Самоутверждение через хобби может выразиться и в устройстве своего личного рабочего пространства, в частности рабочего кабинета руководителя. В современных организациях утвердилась тенденция к образованию общего для сотрудников подразделения рабочего пространства, которое больше напоминает рабочие места цеха, чем «конторы». Рабочие места минимально автономны и хорошо контролируются вышестоящими руководителями. Но это не относится к высшим руководителям. Наблюдения свидетельствуют, что около 70% предметов, составляющих рабочее пространство топ-менеджера, непосредственно не относятся к функционально необходимым для выполняемых обязанностей.

Вот описание предметов, составляющих рабочее пространство одного крупного столичного топ-менеджера:

- эксклюзивный письменный стол, инкрустированный ценными сортами дерева, перламутром и позолоченной фурнитурой;
- кресло, обитое дорогой кожей и несколько таких же кресел, составляющих мебельный гарнитур для совещаний;
- спортивные тренажеры;
- сауна с бассейном;
- антикварные канделябры (пять штук);
- антикварные кабинетные часы;
- огромный пушистый ковер;

- бар с дорогими напитками;
- книжный шкаф, заполненный букинистической литературой;
- мраморные с позолотой напольные светильники;
- настольная лампа из малахита с позолотой на рабочем столе;
- чайный и обеденный сервизы из тончайшего фарфора;
- картины, украшающие стены;
- скульптуры на полу;
- витрина с подарками.

Все это дает право утверждать, что у современных топ-менеджеров явное тяготение к своеобразному византийскому стилю оформления своего рабочего пространства. Византийский стиль отличается необыкновенной роскошью оформления интерьеров. Он был ориентирован на оказание ошеломляющего впечатления на посетителей. Все должны почувствовать свое ничтожество в сравнении с базилиевсом (хозяином) или византийским вельможей. С этой целью использовалось не только золото, драгоценные камни и ткани, но и различного рода технические устройства, особенно возвышающие хозяина. Пока современные топ-менеджеры еще их не применяют, но что, в конце концов, не сделаешь для утоления потребности в самоутверждении. Особенно в пору кризиса, когда другими способами утолить эту потребность не хватает ни желаний, ни способностей. И все-таки самоутверждение – потребность необходимая, но в меру.

Рабочее место представляет собой относительно самостоятельный элемент организации. Можно сказать, что это ее (организации) первичная составляющая. В связи с этим всю организацию можно представить в виде конструкции «Лего», в которой каждый ее элемент (рабочее место) в соединении с другими образует единое целое.

Поскольку рабочее место является относительно самостоятельной единицей организации, то его влияние на организацию в целом, вероятно, является также естественным как и влияние организации на потенциальную дееспособность рабочего места. Отсюда следует, что человек, работающий на конкретном рабочем месте, управляя этим рабочим местом, изначально обладает некоторым ресурсом, равным значимости каждого рабочего места для организации. Этот ресурс влияния может быть увеличен или сведён к своего рода «физиологическому» минимуму исключительно тем потенциалом, которым будет обладать работник, занимающий конкретное рабочее место. При этом такой потенциал имеет основной личностные качества и свойства работника.

## ГЛАВА 5

### О ТРАДИЦИЯХ, КАК НЕФОРМАЛЬНЫХ ОСНОВАХ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

В предыдущих главах организация в основном рассматривалась как формализованная структура, которая руководствуется в своей деятельности правилами, в совокупности обеспечивающими синхронную деятельность людей, занимающих определённые профессиональные должностные позиции в организации.

Отступление от установленных правил и стандартов деятельности и поведения обязательно связывается с нарушением трудовой и технологической дисциплины работников и следующими за этим отрицательными стимулами.

Формальные структуры и их деятельность собирают организацию, скрепляют её, более того, обеспечивают её специфичность и целенаправленность.

Но уже упоминалось, что формализация как фактор, скрепляющий и целенаправляющий организацию, не в состоянии обеспечить её деятельность во всех возможных ситуациях, которые возникают в силу самых различных причин. Много в таких случаях человек выполняет, руководствуясь специально создаваемыми им механизмами, которые также функционируют на постоянной основе, но которые не признаются в качестве уставных. Они сами развиваются, сами определённым образом фиксируются и действуют по согласию и необходимости. Их много, но, пожалуй, наиболее рельефно выступают традиции. О них и пойдёт речь.

В настоящее время происходит смена традиций, сформировавшихся в советское время, на традиции, которые, по мнению основателей современной идеологии организаций, должны соответствовать устоям рыночной экономики. Изменения эти значительные и утверждаются в условиях противоречий и социальных, и психологических.

Среди основополагающих традиций, на которых базировались организации советского времени, были основанные на социальном равенстве отношения к собственности. Все это охранялось коммунистической идеологией, которая имела для своей защиты

специальные организационные структуры – партийные комитеты и другие. И надо сказать, что такого рода архитектоника была довольно эффективной для охраны равенства социального и вместе с этим равенства материального. Идея равенства переносилась на состояние организационной среды. И хотя топ-менеджеры были главными страдальцами от «террора» равенством, тем не менее они не могли перейти очерченные идеологией равенства границы. Это жестко каралось партийными органами.

В настоящее время в организациях утверждаются традиции, основанные на социальном и экономическом неравенстве, что характерно и в целом для состояния современного российского общества. При этом неравенство в современных организациях обозначается различными способами. Начиная от возможности использования ресурсов и заканчивая правилами организационного поведения. Можно сказать, что топ-менеджеры просто одержимы идеей неравенства и вячески стараются это сделать предметом традиций.

Поскольку в советское время почти не было в организациях неравенства, то, следовательно, не было и организационной культуры, его воплощающей в организационном поведении, хотя различного рода «главначупсовские» субъекты тоже были. В связи с отсутствием прежде культуры неравенства сейчас в организациях она активно разрабатывается и утверждается. Делается это в спешке и, следовательно, не всегда в соответствии с нормами нравственности, что неизбежно ведет к перерастанию организационного неравенства исключительно в неравенство социальное. А это, в свою очередь, приводит к развитию организационной среды, в которой более работают центробежные силы, чем силы, объединяющие организацию в единое целое.

Неравенство как традиция прежде всего закрепились устойчиво в привилегиях и оплате труда.

Привилегий, связанных с получением дополнительных материальных благ, у руководителей современных организаций стало значительно больше, и эти привилегии становятся все более дифференцированными, в зависимости от иерархического уровня организации. При этом привилегии для своего воплощения требуют специализированных структур, которые увеличивают накладные расходы и снижают производительность труда основного персонала. Все более в организациях реализуется пословица, созданная в дореволюционное время: «один с сошкой и семеро с ложкой».

Основная привилегия, которая закрепляется традицией для руководителей, – это зряшное разделение труда. Из управленческих

функций выделяются те, которые или наиболее интересны, или наиболее ресурсораспорядительные. Эти функции выделяются из числа других и становятся принадлежащими соответствующей профессионально-должностной позиции. Такого рода функции вымываются постепенно из других профессионально-должностных позиций. Благодаря этому складывается парадоксальная ситуация с делегированием полномочий. В современных организациях делегируются полномочия, но очень редко делегируется право на распоряжение ресурсами, необходимыми для обеспечения полномочий. Полномочия без ресурсов стали характерным явлением и своего рода управленческой традицией, которая, в общем-то, была заложена в советское время. Для этого достаточно вспомнить такое понятие, как лимиты (есть деньги, но не сумели договориться о лимитах).

В числе важных традиций для нормального, эффективного функционирования внутренней среды организации следует отметить традиции отношений между различными группами персонала, различающимися квалификацией, стажем, принадлежностью к основным или обслуживающим группам персонала.

Сначала обратимся к традициям, которые можно условно назвать включением в организацию. Они закрепляются в существующих методах адаптации, приобщению к самым значимым для организации правилам организационного поведения. В современных организациях адаптация сотрудников, особенно офисных сотрудников, происходит без какого-либо специального кураторства со стороны более опытных или руководящих работников. Сотрудника обычно стараются как можно быстрее включить в общий для подразделения трудовой процесс, полностью нагрузив должностными обязанностями по профессии. Контакты с руководителем осуществляются в процессе контроля.

По существу, период адаптации предельно сокращён, что, конечно, повышает интенсивность труда вновь принятого, но, самое главное, это тормозит включение работника в группы персонала, снижает позитивный эмоциональный настрой, повышает напряженность, раздражение и недовольство окружением. Другими словами, работник включается в организационную среду, приобретая груз различного рода отрицательных эмоций и мнений по отношению к своим ближайшим товарищам по работе и непосредственному руководителю. Примечательно то, что старожилы и руководство организации вововсе не испытывают какого-либо эмоционального неудобства от такого положения. В группах укрепляется мнение: «Ну и что? Все через это проходят. Он что особенный?»

Более того, нередко выказывается уверенность в том, что жесткая адаптация, с одной стороны, быстрее делает работника более полезным для организации, с другой — учит его полагаться в первую очередь на самого себя и полностью отвечать за свои поступки.

И вот эта традиция становится знаковой для современных организаций и формирующей организационную среду, состоящую из одиночек. Действительно, в современных организациях даже нет каких-либо традиционных методов выработки общего мнения, высказывания своих пожеланий. Практически отсутствует чувство локтя. Общение профессионального толка по горизонтали не является нормой. В большей мере такого типа общение развито по вертикали, т.е. с непосредственным руководителем.

Нами специально исследовались несколько организаций, в которых практикуются различного рода корпоративы. Они, по существу, являются единственным способом коллективного, группового участия в поведении, которое значимо для всех сотрудников. Следует отметить, что все эти корпоративы гедонистического направления. Ставится одна задача — получить побольше удовольствия от всего, что в них будет задействовано. Корпоративы обязательно сопровождаются употреблением крепких напитков и развлекательной программой. Интересно, что почти нет развлечений, построенных на самодеятельности. Для этой работы привлекаются профессионалы, которые веселят, развлекают и вообще полностью руководят поведением участников корпоративов.

Почти не наблюдается атмосферы, характеризующейся эмоциональной близостью, удовлетворенностью от совместного проведения свободного времени. И почти всегда сохраняются признаки поведения и отношений, свидетельствующие об иерархических различиях.

Поведение на этих корпоративах, по существу, является отражением того, что происходит во время работы: узость сферы общения, направленность на себя, стремление к удовольствию, самодостаточность.

В большей мере сплоченными традициями являются группы сотрудников со стажем работы, а также принадлежащие к одной профессиональной группе. В основном эти группы сохраняют традиции взаимной поддержки, которая необходима в отстаивании интересов каждого человека, относящегося к группе. Следует специально заметить, что эта традиция в настоящее время проявляется более заметно, и опять же это зависит от того, что сотрудники организации предоставлены самим себе.

В целом же нужно отметить узость основ формирования и функционирования традиций, ориентированных на солидарность и взаимоподдержку даже в группах, профессионально по трудовому стажу близких между собой.

Известно, что в формировании традиций огромную роль играют различного рода неформализованные, межгрупповые и межличностные отношения, неизбежно складывающиеся в организации и составляющие заметное явление внутриорганизационной среды.

В современных организациях неформальные образования, конечно, присутствуют. При этом их влияние угадывается гораздо сильнее, чем в трудовых коллективах советских времен. Но в основной традиции этих новых неформальных образований связаны с охранением интересов, причем тех в первую очередь, которые можно представить как законные привилегии.

В целом традиций мало в сравнении с прошлым, когда развитие традиций, по существу, поощрялось. Вероятно, в организациях мало реалий, что объединяют людей, а именно в этом случае традиции становятся необходимыми, чтобы знакомить, сблизать людей между собой. В современных организациях в этом нет острой потребности. Именно поэтому традиции складываются в узком кругу сотрудников. Эти традиции в основном ориентированы на создание комфортных отношений каждого сотрудника в узком кругу. Что будет в дальнейшем? Конечно, есть варианты развития традиций в качестве скрепляющего материала отношений сотрудников организации.

Это возможно в тех случаях, если организации будут озабочены собственным развитием в большей степени, чем стремлением к личному достатку, удобствам и переживанию удовлетворения, что имеют больше, чем другие.

В современных организациях, не будет преувеличением сказать, обнаруживается стремление к тому, чтобы иметь как можно меньше традиций.

Дело в том, что традиции, как фактор организационной среды, не только позволяют привычно и эффективно подходить к решению самых разнообразных проблем, складывающихся в процессе организационного поведения, но одновременно они накладывают ответственность за результаты деятельности по традиционным стандартам и правилам. Другими словами, традиция создает некоторые ограничения поведения и действий, за которые нельзя выходить никому из сотрудников организации, чтобы не нарушить существующие многочисленные и многообразные балансы отношений в организационной среде. Такого рода балансы отношений

между сотрудниками, подразделениями, касающиеся содержания работы, профессионально-должностной иерархии, делового сотрудничества, корпоративных влияний складываются постепенно, но утверждаются прочно. Это характерно для стабильных, хорошо устроенных организаций.

Именно такого рода организации действуют на основе многих традиций, которые создают им силу, но одновременно сдерживают свободу выбора вариантов принимаемых решений.

Именно последнее заставляет менеджеров поступиться традициями, предупреждающими различного рода неожиданности и одновременно в большей степени опираться на ситуации, позволяющие всякий раз модернизировать и деятельность, и организационное поведение. Можно сказать, что в традиционном поведении делающий выбор человек опирается на прецедент, и прецедент становится отправной точкой формирования и утверждения традиции как фактора организационной среды. В отличие от прецедента, в современных организациях большее значение имеет случай, требующий риска в свойственной ему обстановке характеризующейся большей долей неопределенности. Здесь роль традиции весьма ограничена. Напротив, динамичные отношения способствуют правильным, хотя и сложным по механизмам реализации, решениям.

Человек, находясь в организации, составляя ее субъективность, находится в пространстве определенной организационной культуры, которая обязывает его к воспроизводству в своей активности стандартов, приемов, поступков организационного поведения.

Под организационной культурой принято понимать устоявшиеся в организации, принятые ею ценности, которым она следует, более того, которые порою составляют некоторые из целей ее деятельности.

Культурная составляющая организации оформляется в ряде форматов, имеющих различную сущностную причинность.

В качестве таких сущностных причин образования организационной культуры могут быть экономические, социальные, организационные и психологические. Именно под их влиянием складывается организационная культура. Более того, эти сущности являются основой различных направлений организационной культуры. Так, можно в организационной культуре выделить ценности экономические, ценности организационные, ценности социальные, ценности ментальные и другие.

Важно учесть то, что эти ценности относятся к устойчивым категориям, постоянно воспроизводимым в деятельности организации.

Ценности, включенные в организационную культуру как своеобразные ее комплекующие проявляются в организационном поведении, которое основывается на этих ценностях, более того, которое в своей деятельности постоянно отстаивает эти ценности.

Организационное поведение — это составляющая часть организационной среды, которая проявляется в деятельности и поступках персонала организации в связи с необходимостью выполнения организацией ее предназначения в удовлетворении общественных потребностей.

Организационное поведение в виде действий и поступков персонала реализует стандарты, нормы и другие формально заданные паттерны организационного поведения. Стандарты и нормы представлены в виде различных регламентов, обеспечивающих все процессы, составляющие профильную деятельность организации. По сути, такие регламенты можно отнести к технологиям совокупной деятельности организации, отражающим в своем составе тот научно-технический и социально-экономический уровень общественного состояния, в которое включена организация.

Организационная среда постоянно испытывает влияние внешней по отношению к ней среды, в которой она вынуждена функционировать.

Только отдельные барьеры, которые создаются специально для ограждения организационной среды, могут ослабить внешнее влияние. Показательны в связи с этими свободные экономические зоны, по сути, специально создаваемая внешняя среда, ограждающая организационные среды от ненужного влияния внешней среды. Точнее, создаются селективные условия, позволяющие допустить только те воздействия внешней среды, которые могут оказать позитивное влияние на организационную среду. Создавая свободные экономические зоны, государство одновременно показывает, что оно не в состоянии обеспечить идентичные условия для всей экономики или что оно не готово допустить вновь образуемые условия для всей экономики.

В качестве сильной по влиянию составляющей внешней среды организации являются структуры отраслевой принадлежности. Каждая крупная организация состоит из ряда образующих ее относительно автономных структур.

Внешняя среда такой организации является средой, в которой, по существу, калькируются и внутренняя среда организации, и организационная культура, и организационное поведение.

Более того, такое влияние укрепляется и делает его не просто имеющим место быть, но, по существу, определяющим из-за используемых кадровых технологий и кадровой политики. Именно ротация, перемещения по иерархии, создание различных кадровых объединений и т.п. являются фактором, обеспечивающим единство организационного поведения. Здесь важно отметить, что это единство обеспечивается организационным поведением, которое, в свою очередь, складывается под влиянием не только объективных существующих скреп организации, но и субъективных характеристик её персонала.

Чем больше организация, тем больше она включает различного рода автономных образований, тем в большей степени перемещения её персонала оказывают центростремительное воздействие на организацию, обеспечивая её единство. И напротив, замыкание в кадровом отношении организации на определенных границах перемещений, т.е. границах одного подразделения или одной какой-либо подструктуры (создание своего рода иерархически разделенной номенклатуры), вырабатывает организационную культуру и основанное на ней организационное поведение, ориентированное исключительно на интересы обозначившейся кадровой группы. В крупных организациях довольно часто существует традиция, в соответствии с которой перемещение работника (особенно руководящего персонала) связывается групповой принадлежностью, основной на профессионально-должностной интеграции.

Порою административное влияние только подавляет внешние факторы сепаратизма. Но во внутренней среде создаются при этом механизмы, основанные на отношениях симпатии, которые постоянно в нравственно-психологическом проявлении позволяют сгладить, снизить последствия административного давления сверху, создавая тем самым благоприятные условия для еще большего крена в самостоятельность.

Традиция занимает заметное место среди явлений, обеспечивающих скрепление организационной среды в необходимое состояние для осуществления деятельности организации. Здесь под традицией в самом широком смысле понимается универсальный способ закрепления и избирательного сохранения социокультурного опыта, социокультурных стандартов, а также универсальный механизм его передачи, обеспечивающий устойчивую преемственность в социокультурных процессах. Таким образом, традиция базируется на основе двух ее составляющих.

Одна включает то, что передается, т.е. содержательная составляющая традиции. Эта составляющая представляет собою социо-

культурную информацию необходимую для нормативного функционирования и развития организации или других форм социума.

Вторая составляющая традиции состоит в осуществлении передачи информационного содержания традиции. Она включает коммуниативно-трансмутационный способ взаимодействия людей в рамках определенной культуры, в том числе культуры организационной, на основе относительного общего понимания и интеграции накопленных в прошлом смыслов и значений воспроизводимого поведения. Благодаря традиции обеспечивается воспроизводство в системах осуществляемой деятельности проверенных и доказавших свою состоятельность образцов прошлой деятельности

Таким образом, традиция соединяет прошлое, настоящее и будущее. В данном случае прошлое становится причиной, по которой должно осуществляться настоящее и будущее. Такое понимание традиции делает это понятие адекватным для любых уровней социального опыта. В том числе вполне применимым для построения внутриорганизационной среды. Самое значимое, что характеризует традицию, — это селективность социокультурного опыта, его приспособленность к тем обстоятельствам, тем условиям, которые постоянно воспроизводятся в силу определенных потребностей, которые являются с точки зрения субъектов деятельности неизбежными для позитивного течения и самой деятельности и событий, которыми она сопровождается.

В организациях традиционными могут быть как ее институциональные основания, так и основания, связанные непосредственно с опытом, выработанным в результате трудовых отношений, задействованных в организационной среде. Институциональные традиции обычно осуществляются посредством опоры на психологические и социально-психологические образования, составляющие субъектно-причинные отношения.

По объектам, связанным с содержанием традиций организационной среды, их можно условно разделить на следующие.

1. Традиции, относящиеся к самой деятельности, её содержанию.

Преимущественно это традиции технологического свойства.

2. Традиции, относящиеся к функционированию организации как социотехнического образования, необходимого для сосуществования специальной, профессиональной деятельности всех уровней, образующих в совокупности организацию.

3. Традиции, относящиеся к функционированию организации в определенной внешней среде, которая обязательно влияет, подчиняет, образует внутреннюю среду организации.
4. Традиции, относящиеся своими корнями к образу жизни, менталитету тех людей, которые составляют персонал организации.
5. Традиции, относящиеся по своему содержанию к проявлениям социально-психологических основ складывания и функционирования персонала организации.

*Традиции, относящиеся к самой деятельности.* Как уже было сказано, эти традиции своим источникам имеют технологические, технические и различного рода производственные процессы, образующие деятельность организации.

В связи с отношением этих традиций к скрепам внутренней организационной среды можно сказать, что они выполняют важнейшую идентификационную и компенсаторную функции. Они выступают как необходимость воспроизводства требований, объективно заданных в технико-технологических нормативах и той реальной обстановкой, которая в силу объективных или субъективных причин заставляет вносить поправки в стандарты и нормы для приведения в соответствие с заданными требованиями.

Такой порядок отношения к стандартам на основе различного рода поправочных коэффициентов сам становится локальной нормой и тем самым становится традицией.

Даже при весьма поверхностном анализе соблюдения технико-технологических норм в разных организациях видно, что в них существуют значительные поправки, связанные именно с особенностями реализации этих норм в конкретной организационно-производственной среде.

Самой традицией является то, что персонал организации вовсе не стремится точно воспроизводить технико-технологические нормативы. Наиболее приемлемым для персонала является изыскать способы компенсации этих стандартов. Нередко именно к этому сводится вся рационализация.

Причиной формирования такой традиции являются как объективно заданные обстоятельства, так и различного рода субъективные факторы. Они нередко связаны с существующим в организации отношением к самому труду, партнерам по бизнесу и т.п. Сюда относятся традиции, основывающиеся на девиантном поведении, вызванном моральными причинами. Опять же традицией является неуважительное отношение к партнеру и связанные с ним

технико-технологические недостатки, влияющие на качество конечного продукта организации. Все это действительно становится традицией, оказывающей воздействие на отношения к деятельности организаций.

Аморальность технико-технологического плана, оформленная в виде традиции, нередко приводит к изменениям необходимых для выполнения деятельности функций. Так, это может привести к возрастанию значимости контроля по сравнению с другими функциями. А вместе с этим к редукции других необходимых функций, таких как планирование. Как бы то ни было, традиции, имеющие своим источником аморальность, закрепившиеся в технико-технологической составляющих деятельности, являются фактором, всесторонне влияющим на все отношения, складывающиеся в организации.

Технико-технологические по своему содержанию традиции имеют место быть во всех структурах организации и на всех ее иерархических уровнях.

На нижних иерархических уровнях они воплощаются в основном в труде индивидуальном, т.е. передаются от поколения к поколению работников посредством обмена индивидуальным опытом.

На более высоких иерархических уровнях технико-технологические традиции имеют еще один пласт (при сохранении в активном состоянии и значимость индивидуального опыта). Этот пласт относится к порядку функционирования не отдельного человека, а какой-либо структуры организации.

Об этом стоит сказать несколько подробнее. В частности, установлено, что содержанием традиции становятся функциональные связи и функциональные отношения между подразделениями организации. Это вовсе не означает, что традиции относятся только к неструктурированным средам. Скорее напротив, именно они фиксируются в институциональных связях и отношениях. При этом отмечается, что чем выше иерархический уровень организации, тем в большей степени традиция становится фактором, не подлежащим изменениям, нарушениям и т.д., а всякое отступление от традиции истолковывается как нарушение сложившегося *status-quo*, которое вызывает активность, направленную на его восстановление.

Нередко при этом забывается (во всяком случае, в коллективной памяти не отражается) конкретная причина или конкретная реальность, в результате которой утверждалась традиция. Или, во всяком случае, отражается смутно и при наличии серьезных противоречий.

Однако отсутствие коллективной памяти об установлении традиции вовсе не является препятствием для ее соблюдения. Дело в том, что за такого рода управленческой традицией всегда скрываются подлинные связи и отношения, которые складываются между участвующими в деятельности субъектами. Сама традиция в этом случае приобретает субъектную основу.

Приведем такой довольно распространенный факт в качестве примера. В организации в отсутствие руководителя в качестве его заместителя назначается один из его ближайших подчиненных. Это становится традицией. И вдруг в очередной свой отпуск своим заместителем руководитель оставляет другого подчиненного, имеющего тот же ранг, что и традиционный заместитель.

В организации это не остаётся незамеченным, и, более того, если традиционный заместитель не болен, не в командировке и регулярно является на свое рабочее место, возникает беспокойство в группе менеджеров, вызывающее переосмысление всех существующих стандартов, традиционно сложившихся в отношениях как между подразделениями, так и в группе менеджеров. При этом многие из посылов являются домыслами, фантазиями. Однако, несмотря на это, они приводят к изменениям традиционного взгляда на каждого из задействованных в них сотрудников.

Такие случаи свидетельствуют о значимости традиции в осуществлении управленческих отношений, в осуществлении вообще управления. Порою именно они являются причиной начала конфликтов как внутри группы, так и между различными профессионально-должностными группами персонала.

Управленческие традиции в первую очередь закрепляются в ожиданиях, которые всегда сопровождают даже незначительные изменения происходящие в организациях.

В связи с рассматриваемой проблемой роли традиций в формировании и функционировании организационной среды можно подразделить на ожидания актуализированные и ожидания, которые функционируют в форме различного рода идеалов, мечты об идеальной организации.

Актуализированные ожидания заявляют о себе активно в процессе подготовки и реализации изменений в организации.

В процессе подготовки к изменениям нужно отметить нарастание ожиданий, как мотивов профессионального, организационного и бытового поведения персонала.

Обычно активность ожиданий имеет следующее развитие. На стадии подготовки к изменениям в организации (которую мож-

но характеризовать как инвариантную стадию) наблюдаются ожидания, которые в большей мере соответствуют идеальным представлениям развития изменений. Но по мере осуществления изменений, по мере их реализации на конкретных этапах с привлечением конкретных реализаторов, ожидания утрачивают черты идеальных образов и все более становятся соответствующими какому-либо из приемлемых вариантов, которые прогнозировались ранее. Ожидания приобретают конкретность, четкость, целеориентированность и, самое интересное, становятся персонализированными. Привязаны к определенным людям, которые наделяются чертами, необходимыми для осуществления ожиданий.

Невозможность осуществления ожиданий полностью создает новые ожидания, которые не будут только продолжением прежних, но одновременно в новых обстоятельствах, порожденных изменениями, появляются и новые по своему содержанию, по своим целям ожидания. Интересно, что некоторые из этих ожиданий ориентированы на их реализацию в уже изменившихся условиях функционирования организации. Тем самым организационная среда будет характеризоваться и неустойчивостью, и противостояниями, поскольку у части персонала актуализированные ожидания уже соответствуют достигнутому. В этом случае, по существу, отсутствует необходимость в обмене ожиданиями среди различных групп персонала. Напротив, отмечается противодействие в ожиданиях. Нередко специально происходит подавление ожиданий несостоявшихся, хотя и логично связанных и возможных при изменениях, происходящих в организации.

При этих обстоятельствах ожидания переходят в неактивную стадию, но продолжают тем не менее быть фактором и объединяющим, и формирующим различные варианты будущего. Ожидания становятся своего рода «отложенным спросом», который с различной вероятностью может быть воспроизведен традиционными формами организационного поведения.

Таким образом, традиции управления организациями, с одной стороны, благодаря отношениям к ним как к установкам, могут без каких-либо конфликтов воспроизводить привычные, устоявшиеся отношения и поведение; но, с другой стороны, те же управленческие традиции, при их несовпадении с ожиданиями, могут стать причиной, определяющей влияние на состояние организационной среды.

Следует отметить, что традиционализм в управлении воспроизводится не только вследствие ожиданий, но и связанных с ними атрибуций, которые лежат в основе процесса понимания объяс-

нений поведения других людей. В этих обстоятельствах (т.е. в обстоятельствах функционирования традиции) ожидания являются механизмами, предшествующими поведению в целом и организационному поведению в частности, появлением того, что принято относить к атрибуциям. Они непосредственно будут готовить изменения организационной среды. Обратимся к выше приведенному примеру. Руководитель собирается уходить в отпуск. Среди персонала в качестве фактора, определяющего его поведение, действует ожидание и этого события, и события назначения исполняющего обязанности руководителя сотрудника К. Последующее поведение руководителя опровергает эти ожидания. Исполнять его обязанности будет сотрудник Н.

Среди персонала возникает необходимость объяснить самим себе: почему не К, а Н стал замещать руководителя. Почему Н на это согласился, вопреки существующим ожиданиям. Как в этой ситуации поведет себя не назначенный К, а также как в этой ситуации поведут себя другие значимые для данной ситуации фигуры.

Эти атрибуции будут проявлять себя в качестве элементов, составляющих организационную среду, прежде всего относящуюся к управленцам различного иерархического уровня. Таким образом, этот аспект традиции, как скрепы организационной среды, будет, во всяком случае, если не разрушен, то обязательно дисбалансирует среду.

Традиции обычно включены в организационное поведение персонала. Это включение осуществляется в виде различного рода поведенческих стандартов, которые отражают в себе принятые в организации позиции, диспозиции, нормы, паттерны, соединяющие представления членов организации о нормальном течении жизни, о ее функционировании в тех форматах, которые соответствуют состоянию комфорта в отношениях и направленности деятельности организации на достижения и преуспевание.

Всякое отступление от традиционно-ориентированного организационного поведения обязательно вызывает необходимость пересмотра, переоценки как самого содержания сделанного отступления, так и его целесообразности, полезности и необходимости. Следует обязательно заметить, что отступление от традиционных норм и стандартов поведения обязательно приводит к различного рода всплескам, находившихся в состоянии покоя, невостребованности отношений, в которых их субъективная представленность является погашенной, закамуфлированной благодаря оправдавшим себя и освещенным традицией норм организационного поведения. В этих обстоятельствах субъектная составляющая организационной

нормы выходит на первый план в поведении. Человек в такой ситуации, призывая к нарушению или нарушая организационную норму поведения, приводит к разрушению существующих и освящённых традицией организационных порядков, по существу, не предлагает нового, более соответствующего сложившейся ситуации.

Анализ многочисленных изменений в организациях свидетельствует о том, что разрушение в них организационного порядка, традиций функционирования организации и ее среды далеко не всегда сменяется каким-либо новым устойчивым и целесообразным организационным порядком.

Всякий организационный порядок основывается на организационной культуре, которая также закрепляется в традициях организационного поведения. Как правило, усиление субъектной представленности в организационном поведении обязательно сопровождается устранением имевших место быть организационно-культурных ценностей и правил без четкой, последовательной, принимаемой новой организационной культуры.

При этом, активизируя разрушение традиций организационной среды, субъектная составляющая может быть ориентирована на простую замену знаковых для организации персон, а не традиционных порядков. В таких ситуациях в организациях обычно руководствуются пониманием, что так жить нельзя, а вот как жить нужно и что для этого нужно сделать – этому как раз препятствует насыщенная до предела переживаемыми эмоциями субъектная составляющая организационного поведения, которая в силу опять же сильного эмоционального влияния не способна оперативно, в соответствии с развитием ситуации предложить новые ценности организационной культуры, способной привести организацию к устойчивой, солидарной и сотрудничающей организационной среде.

Еще в большей мере основывается на традициях корпоративная культура как важнейший фактор формирования организационной среды.

Здесь не будем исследовать различия организационной и корпоративной культуры. Отметим только то обстоятельство, что корпоративная культура в большей степени, чем организационная, относится к тем характеристикам организации, которые основываются на групповых факторах, на особом подчеркивании принадлежности к группе.

В настоящее время корпорация как понятие в большей степени относится к определенному типу организации. Корпорация – это организация, объединяющая в себе самые различные по отрасле-

вой принадлежности структурные образования, которые объединены или технологиями, или финансами или маркетингом.

Если обратиться к содержанию понятия «корпорация», которое имело место в XIX веке, то под этим понятием обычно имелась в виду социальная группа, занимающая определенное место в связи с особенностями деятельности в обществе. В связи с этим можно сослаться на пример студенческих корпораций. Корпорации как социальные группы характеризовались прежде всего определенными ценностями и стандартами поведения.

Так вот, в современных организациях корпоративная культура также отражает принадлежность к организации как социальному и профессиональному институту. В значительной мере меньше, чем к институту финансово-экономическому, или правовому. Вследствие этого корпоративная культура включает в себя весьма разнообразный по своей природе социально-психологический пласт, образующий организационную среду. И этот пласт почти полностью основывается на поведении традиционном, которое вырабатывается в течение длительного времени и под воздействием в основном субъектных факторов.

Корпоративная культура образует ту своеобразную среду, среду непохожую, даже вызывающе отличающуюся от других организаций. Лучше всего такую среду характеризует пословица «Со своим уставом в чужой монастырь не ходят».

В отличие от корпоративной культуры, которая своим происхождением и соответственно своими традициями исключительно обязана требованиям функционирования организации как специализированного института, организационная культура отражает объективно заданные параметры организации, от которых она не может отступить, чтобы не нарушить определенной согласованности работы других организаций, чтобы не отступить от некоторого объективно заданного стандарта на построение организации как специализированного социального института.

И если организационная культура является производной в организации от ее принадлежности к социальным институтам, то корпоративная культура является производной в большей мере от обстоятельств конкретных, своеобразных, в которых ведущую роль играют обстоятельства субъектные, групповые. В связи с этим можно сказать, что организации мало отличаются друг от друга по организационной культуре, но почти редко бывают схожи между собою по культуре корпоративной.

Вследствие того что источником корпоративной культуры являются групповые социально-психологические или профессиональные факторы, то формирующиеся в этой культуре традиции являются приспособленными в первую очередь к потребностям и интересам групп и в меньшей мере к потребностям организации.

Организационная среда в этом случае основывается на жестких требованиях поведения, контролируемого исключительно представлениями социально-психологической или профессиональной группы. В основном эти традиции относятся к поведению, регулируемому отношениями между субъектами и группами, которые исключительно ориентированы на защиту интересов и групповых, и индивидуальных.

Можно утверждать, что корпоративная культура по содержанию своих традиций является культурой, утверждающей в организационной среде привилегии и, следовательно, неравенство, которое порою ничего общего не имеет с пониманием организационного порядка.

Проведенные опросы в организациях по проблемам корпоративной культуры и относящихся к ней традициям свидетельствуют, что порою члены организации, даже сотрудники-ветераны не понимают смысла и назначения той или иной нормы корпоративной культуры, отвечая на вопрос, почему вы это делаете, фразой: «Так принято, так положено, так установлено не нами». Создается впечатление, что нормы корпоративной культуры, задействованные в традициях, обслуживают преимущественно тот слой организационной среды, который по большей части ориентирован на обеспечение стабильности, устойчивости организации в противовес возможным влияниям, изменениям, угрозам, которые могут работать в пользу организации, но требуют для этого пересмотра установившегося баланса или, точнее, порядка групповых интересов. Кстати, многие нововведения в организациях выглядят не эффективными именно в силу выше названных причин.

Традиции корпоративной культуры нередко являются причиной развития в организациях социально-психологических факторов, выступающих в качестве сильнейшего тормоза для модернизации организации.

\* \* \*

Теперь о субъектном факторе креативных возможностей персонала, определяемых объективными требованиями и предоставляемых традиционными возможностями персоналу со стороны организационной среды.

В управленческой литературе часто используется термин «творческий потенциал коллектива», или, реже «персонала организации». Обычно в этом термине отражаются возможности организации к осуществлению инноваций. Согласно такому пониманию творческого потенциала включаются всякого рода позитивные изменения на всех уровнях и во всех структурах организации.

Сюда включаются инновации и усовершенствования, начиная от отдельного рабочего места и заканчивая предприятием в целом. Такого рода совершенствования могут относиться и к управлению, и к технологиям, к способам работы, к структурным изменениям т.д. В данном случае творческий потенциал отражает способность персонала организации своевременно, быстро, ресурсосберегающе, в необходимом объеме производить изменения, совершенствуя и повышая эффективность деятельности организации или ее отдельных подразделений.

Уровень творческих возможностей персонала организации в значительной степени зависит от организационной среды, которая может стимулировать креативную активность или, напротив, оставлять ее невостребованной, а то и угнетать, формировать отрицательное отношение к творческому поведению.

Фактор креативности организационной среды зависит от уровня развития специальных способностей, на которых основывается профессиональная деятельность. Но наличие в организации большего числа действительно способных людей еще не является определяющим ее креативные показатели. Конечно, множество способных людей может определить глубинные, скоростные, объёмные параметры креативности персонала. Другими словами, наличие значительного отряда способных людей создаёт потенциальные возможности для высококачественных характеристик креативного поведения и креативной профессиональной деятельности. Но все же креативные возможности персонала в большей степени определяются состоянием организационной среды.

Креативное поведение как характеристика организационной среды как её качественная составляющая относится к особенностям организационного поведения. Можно выделить две стороны субъективного креативного поведения, которые продуцируются и вместе с этим характеризуют организационную среду. К первому относится креативное построение личного поведения в организации.

В частности, объектом креативности может быть оптимальное планирование личного поведения в ситуациях, производных от

различного рода обстоятельств, вызванных протеканием в организации: технологических процессов, процессов управления, процессов вызванных отношениями, и т.д.

В качестве примера сошлемся на ситуации, связанные с временными затратами на выполнение операций, не включенных непосредственно в содержание профессионального труда, но необходимых для функционирования организации. При выполнении таких операций человек может тупо, не считаясь со своим личным временем или временем рабочим, выполнять операцию или, напротив, изменить ее выполнение, ориентируясь на рационализацию использования времени или посредством создания более благоприятной ситуации.

Вторая разновидность креативности относится непосредственно к сфере профессиональной деятельности, и она связана уже не столько с поведением, сколько с различного рода модернизациями объектов и предметов этой деятельности, или условий ее выполнения, или самих объектов и предметов труда.

В том и другом виде источником креативности является организационная среда. Креативное поведение продуцируется существующими в организации порядками, регулирующими функционирование всех структур организации, а также ее персонала.

Конечно, креативность (а также возможность осуществления креативного поведения) определяется свободой или отсутствием таковой в выполнении персоналом деятельности, предусматриваемой организационными нормами поведения. Довольно часто подавляющее влияние на развитие креативности в организации оказывает «выдресированность» персонала. Персонал специально выучивается на воспроизводство поступков в соответствии с ситуациями или событиями. В данном случае поведение предопределено и эта предопределенность подавляет, а точнее, не стимулирует на креативные поступки.

Причем воспроизводство устойчивых поведенческих поступков вовсе не обязательно может быть связано с опасением наказания. Просто оно, это поведение, доведено до состояния автоматизма и становится и навыком, и привычкой. Последняя форма поведения особенно заметна в организациях, отличающихся слаженностью, вызванной необходимостью функционирования всех структур и даже рабочих мест организации.

Нельзя сказать, что такое сдерживание креативности наносит существенный ущерб работе организации. Но все же у персонала утрачивается потребность в изменениях. Среда представляется столь монотонной, столь предсказуемой, что она становится неин-

тересной для познания. В известном смысле стабильность способствует снижению креативности организационной среды.

Но креативность, способность к креативности может и подавляться специально определенным устройством организации, если порядок, принятый в организации, специально охраняется, несмотря на известные всем факты его неэффективности, то в этом случае креативность подавляется. Снижение уровня креативности поведения в данном случае пусть неосознанно, пусть не специально, но тем не менее стимулируется. В такой обстановке действует страх перед событиями, в которых усматривается субъективность изменений.

Интересно то, что страх как состояние, препятствующее креативности, в том числе направленной на изменения в организации, вовсе не означает, что существующей действительностью в организации удовлетворены ее члены. Другими словами, вовсе не значит, что организационная среда доставляет удовлетворение персоналу. Как раз напротив, неудовлетворенность может быть помехой креативности. Налицо своеобразный парадокс: с одной стороны, страх, с другой стороны, нежелание избавиться от страха посредством креативных усилий, по существу, сознательное подавление креативности.

Формируется среда, в которой страх является повседневным явлением. Порою создается ситуация, при которой креативность ориентирована не на то, чтобы преодолеть страх, сколько на то, чтобы жить со страхом или, точнее, в страхе. Страхом наполняется вся организационная среда, и на преодоление ожиданий от страха тратится совокупная креативная активность персонала организации.

Интересно содержание ожиданий при креативности, ориентированной на уживание в страхе. Ожидания точно соотносены с определенными санкциями материального или морально-психологического свойства.

В целом ситуация напоминает витязя на перепутье: куда бы витязь ни двигался, он обязательно понесёт определённые потери.

В данных обстоятельствах креативность среды ориентирована на выбор минимальных потерь. В процессе креативного поведения происходит постоянное взвешивание не достигнутых выгод, а выбор вариантов поведения, которые могут привести к минимизации потерь или минимизации наказания.

Выше указывалось на то, что в организации образуемые связи и отношения всегда являются производными от двух оснований: первое из оснований связано с объективно заданными и в основном необходимыми параметрами выполнения организацией адекватной ее сегменту деятельности. Второе основание является

производным от субъектных факторов, т.е. в основном от профессиональных, личностных, групповых особенностей людей, составляющих организацию или влияющих на нее в качестве субъектов внешней среды.

Объективные факторы формируют организационную среду, но субъектные факторы влияют на комфортность организационной среды, в том числе и на ее креативные характеристики, т.е. на ее способность продуцировать креативное организационное поведение. В свое время Ф. М. Достоевский употребил выражение «административный восторг», которое означает полное подчинение администрирования субъектному влиянию. Администрирование как метод управления полностью строится на основе субъектного представления и субъектного организационного поведения. Обычно администрирование связывается с организационной деятельностью, осуществляемой посредством организационно-распорядительных методов.

Предполагается, что каждый из них основывается на объективных факторах, на нормативно-правовой основе, определяющей стандарты деятельности организации и ее отдельных структур. Но в приказах и других распорядительных документах благодаря субъектности объективная основа может быть отражена с различной степенью полноты и адекватности. И довольно часто это может идти по пути крайней детализации и регламентации организационного поведения, представляемого как необходимое субъектное управление.

Но было бы неверно полагать, что детализированная иерархия в организационном строении является подходящей для формирования организационной среды, продуцирующей креативное организационное поведение. Элементы хаоса в организационном строении приводят к наращиванию эгоистической составляющей в мотивации поведения персонала и вместе с этим приводят к своего рода «творческому» отбору в поведении тех его представителей, которые ориентированы исключительно на самосохранение, а по возможности — на самоутверждение. Для этого нередко используется креативный подход. Оптимальной для креативности организационной средой является та среда, которая формируется на основе хорошо слаженной по структуре, функциям и ресурсам организации. Именно в такого рода организациях создаются условия, не противоречащие мотивации креативного поведения.

Выше специально упомянуто ресурсное обеспечение креативности.

Ресурсная составляющая построения и функционирования организации, по существу, определяет направленность и содержание креативности в организации.

В связи с ресурсной обеспеченностью креативность, подталкиваемую со стороны организационной среды, можно представить в двух разновидностях:

- креативность преодоления;
- креативность созидания.

Креативность преодоления основывается или на ресурсной недостаточности, или ресурсной неадекватности. Последняя предполагает возможность ресурсной достаточности, но реализуемой в несоответствующей ситуации. Так, например, неадекватность может быть выражена несвоевременностью поступления ресурсов. Всем известен факт поступления в организацию финансов в конце года, когда они уже не могут быть использованы с планированным эффектом. Креативность преодоления наиболее часто относится к организационному поведению в его служебной, должностной, организационно-бытовой формах.

Креативность преодоления вызывается и, более того, реализуется с целью привести организацию в более комфортное состояние. По существу, других причин для проявления креативности в организационной среде, которая характеризуется как неудобная, неэффективная, неоптимальная, нет.

И поскольку нечасто бывают в достатке ресурсы, обеспечивающие хорошее состояние организационной среды, то можно полагать, что в организациях всегда в той или иной степени будут иметь место креативные технологии, ориентированные на обособление и разобщение как способ достижения желаемого успеха. Указанное имеет место в основном в организационном поведении, но может наблюдаться и в профессиональной деятельности. Но в тех видах деятельности, которые могут быть отнесены к управлению организациями, креативные технологии, направленные на разобщение с целью компенсации недостатка ресурсов, представлены более широко и естественно, чем в профессиональной деятельности.

Обратимся к той креативности, которая продуцируется собственно профессиональной деятельностью. Несомненно, эта креативность выражается в творении профессиональной деятельности, в сотворении более совершенных ее процессов, операций и продуктов.

Неизбежно при этом осуществляется и творение новых отношений между субъектами организационной среды. Конечно,

креативный климат и в сфере профессиональной деятельности в значительной мере определяется социальными и профилактически затратными установками. Но всё же креативность здесь имеет возможность проявляться независимо от формальной структуры организации.

Во многом креативность такого рода зависит от каждого работника, а не только от работников, определяющих содержание и направление деятельности организации.

Собственно, этот вид креативности основывается на естественном стремлении человека к совершенствованию и самого себя, и его окружения. Стремление к совершенствованию, конечно, может быть более или менее выраженным в поведении и деятельности каждого человека. Другими словами, стремление к совершенствованию во многом определяется личностью человека. Есть люди инновационные и есть менее инновационные. Но нет людей совершенно равнодушных, ничего не делающих для своего изменения.

Каждый человек неравнодушен к окружающей его среде, будь то рабочее место или в целом рабочее пространство организации.

Наиболее ярко креативность сотрудников организации, связанная с профессиональной деятельностью, осуществляется в личном пространстве.

Выделим следующие направления этой креативности:

- экологическая;
- эстетическая;
- рационалистическая;
- коммуникативная.

Экологическая составляющая креативной активности в организационной среде наиболее распространенное явление. Она в основном связана с выработкой самозащиты на рабочем месте.

Выработка индивидуальных способов повышения экологического комфорта является ее целью. К творчеству такого рода можно отнести и выработку благоприятных условий труда, и физической среды, и снижения физических и интеллектуальных нагрузок и т.п.

Организация обычно не препятствует этому виду креативности, если последняя не требует сколько-нибудь чувствительных затрат для организации и не создает препятствий для осуществления технологических и производственно-организационных процессов.

Более того, в целом организационная среда ориентирована на проявление и даже стимулирование этой креативности. Это особенно относится к конкретным рабочим местам в структурах организации.

Таким образом, экологическая направленность креативности является одним из факторов, которые способствуют соединению и, более того, выработке общих интересов организации и работников, которые и позволяют считать это направление креативности значимым.

Эстетическая направленность креативности реализуется также в первую очередь или на индивидуальном рабочем пространстве, или рабочем пространстве, определенном для какой-то структуры организации.

В свою очередь, эстетическую направленность креативности можно разделить на две разновидности: техникоэстетическую и общеэстетическую, связанную в основном с воспроизводством стиля, образа, быта жизни как ценности для человека.

Техникоэстетическая направленность креативности обычно вызывается не столько потребностью организации, сколько потребностью сотрудника, его индивидуальными или групповыми потребностями

Но уровень, объемность, периодичность креативного вмешательства нормированы различного рода техническими, экономическими и организационными пределами.

Техникоэстетическая креативность в основном осуществляется в личной работе, в совершенствовании способов, приемов, рабочих инструментов, в планировании своего рабочего времени. Во всяком случае, техникоэстетическая составляющая креативности обязательно включена в рабочий процесс. Это связано с переживанием удовлетворения от выполненного совершенствования своего рабочего места.

Эстетическая направленность креативности общего свойства в основном связана с воспроизводством на рабочем месте условий жизни, образа, стиля, бытового окружения работника. Например, размещение на рабочем столе фотографий членов семьи, вазы с цветами, фотографий, отражающих различные жизненные и трудовые ситуации, и т.д. — все это проявление креативности, связанной с совершенствованием рабочей среды. Действительно, все это относится к совершенствованию, к очеловечиванию пространства организации, превращению их в одухотворенную организационную среду. В связи с этим нужно отметить, что этот вид креативной направленности практически независимый от конкретных объективных обстоятельств, проявляемой всегда субъективно, является наиболее ярким свидетельством креативности организации.

Рационалистическая направленность креативности сродни техникоэстетической, но особенно ориентированной на инженерно-

технические, организационно-экономические и управленческие совершенствования пространства и технологий.

Рационализаторская креативность особенно востребована организацией, и для неё созданы наиболее комфортные условия.

По существу, рационализаторская креативность осуществляется и на рабочем месте, но в соответствии с требованиями организационного поведения она ориентирована на совершенствование трудовых, экономических, маркетинговых направлений, касающихся всей организации.

Такого рода креативность больше, чем все другие, связана с групповой, и особенно с интересами, относящимися ко всем профессиональным и социальным слоям организации. Нужно отметить, что именно для этой креативности в настоящее время нарабатываются сложные технологии, способствующие интеграции персонала и особенно формированию позитивной организационной среды.

Коммуникативная составляющая креативности состоит в готовности к установлению различного рода контактов среди персонала организации.

В ходе наблюдений отмечено, что в некоторых организациях, по существу, отсутствует коммуникация, которая не относится непосредственно к профессиональной деятельности.

Причина этому в том, что коммуникация не считается ценностью, более того коммуникация объявляется препятствием к функционированию организации.

Между тем в других организациях, напротив, предполагается самая активная и разнообразная коммуникация. Именно в таких организациях отмечается высокая креативная коммуникация.

Коммуникация может различаться насыщенностью креативными компонентами.

В данном случае под коммуникацией имеются в виду все разновидности общения, имеющие место быть задействованными в поведении, и деятельность персонала организации: общение межличностное профессиональное, деловое, бытовое, служебное.

Каждая из разновидностей общения в отношении креативной насыщенности обладает неодинаковыми возможностями.

Так, межличностное общение, как это ни покажется парадоксальным, в креативном отношении показывает себя меньше, чем другие разновидности. То же можно сказать и о служебном общении.

Первая разновидность общения (межличностное общение) осуществляется в основном в ролевом или конфидентном вариантах. Ролевое общение в силу задаваемых ролю стандартов поведения огра-

ничивает включение в общение креативных компонентов. Неожиданное их включение скорее приводит к разладу общения, чем к его конструктивному усилению, поскольку в данном случае креативность почти всегда ориентирована на нарушение ролевой идентификации. В данном случае межличностное общение может быть представлено в виде иронии, фарса, шутки и т.п. Только в такой форме оно представляется как нормально действующее в межличностном контексте.

В служебном общении также мало простора для проявления креативности. Объясняется это также ролевой насыщенностью общения. Только роли в этом виде общения другие, в отличие от общения межличностного. В межличностном общении роли являются производными от социально-психологических составляющих организационной среды, а в служебном общении это роли, связанные с исполнением профессионально-должностных условий. В этом отношении производными ролей являются отношения руководства—подчинения.

В большей степени в организации наполнены креативностью общение профессиональное и деловое.

В первом креативность общения продуцируется профессиональной деятельностью, в которой креативные компоненты выступают как производственная или трудовая необходимость. При этом в профессиональном общении меньше влияние иерархических факторов организации.

В профессиональном общении, как ни в каком другом, создаются благоприятные условия для получения синергетических эффектов процесса коммуникации.

В деловом общении также просматриваются благоприятные условия для креативного фактора коммуникации в организации.

Целью деловой коммуникации в любой ее форме, в том числе и в форме делового общения, является получение выгоды. Конечно, каждый из партнеров общения может учитывать интересы другого и стремиться к достижению обоюдной выгоды. Но даже при таком равенстве задействованных интересов все-таки достижение собственной выгоды всегда будет приоритетным, хотя бы в морально-психологическом отношении.

Вследствие этого креативная составляющая делового общения в первую очередь ориентирована на достижение доверия, а то и доверчивости партнеров по общению. Именно движение в этом направлении порождает различного рода креативную и интеллектуальную активность. Она выражается в творчестве по построению различного рода схем деятельности, схем достижения результата,

соответствующего достижению поставленной цели. Деловое общение нередко осуществляется в конфликтной ситуации. В этом случае креативность направлена на разрушение благоприятной, перспективной и жизнеспособной организационной среды. Бытовое общение и в целом бытовая коммуникация в организации могут занимать различные, по значимости и всеохвату, места. В целом эта разновидность общения представлена в большей мере через проявление ее в малых, контактных группах.

В группах контактных, связанных с рабочим местом, бытовое общение занимает не просто заметное место, а является наиболее влияющей на креативный климат организационной среды. Бытовое общение по креативности уступает общению профессиональному и деловому, но поскольку оно в большей мере относится к своего рода интегрированным потребностям каждого сотрудника, то влияние бытового общения на поведение и на отношение в своей потребностной нише может продуцировать высокую креативную активность каждого сотрудника или их групповых объединений.

При этом креативность каждого может быть и позитивной, и разрушительной, ориентированной на унижение, отторжение элементов организационной среды, обеспечивающих бытовое существование персонала организации.

Коммуникация в организации может осуществляться и не только посредством общения. Собственно, все информационные процессы, связанные с обменом информацией, относятся к коммуникации.

Следует отметить, что все эти процессы могут быть в той или иной мере ориентированы на креативное поведение, но эта креативность все-таки ограничивается адаптацией личности и групп к информационной модели организационной среды.

Информационная модель организационной среды – это своего рода комплексное, многостороннее отражение в индивидуальном и групповом сознании существующих в организации связей и отношений, определяющих деятельность и поведение в организации. К такой информационной модели можно отнести формальные и неформальные основы, нормы, стандарты на деятельность и организационное поведение. Информационная модель организационной среды обычно является базовой основой, на которой строятся практически все виды коммуникации и организуются коммуникационные процессы.

## ГЛАВА 6

# ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДСТВА—ПОДЧИНЕНИЯ И РУКОВОДИТЕЛЬ—ПОДЧИНЁННЫЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Отношения руководства—подчинения считаются разновидностью социальных отношений. В значительной степени в них реализуется не только функциональная необходимость, но и власть как принуждение к обязательному подчинению руководителю.

При этом содержание властной составляющей этих отношений в значительной степени зависит от индивидуальных и личностных характеристик руководителя, а подчинённая составляющая в основном относится к индивидуальным и личностным характеристикам подчинённого.

Поскольку в системе отношений руководитель—подчинённый довольно часто происходит смена профессионально-должностных позиций, то естественно было бы ожидать, что руководитель в позиции подчинённого будет вести себя с учетом тех особенностей, которые будут наиболее эффективными и в то же время наименее травмирующими для позиции подчинённого. Однако это не всегда так. Более того, сменив позицию с подчинённого на руководителя, начальник действует порою более жёстко, более грубо, чем это делал по отношению к нему его руководитель.

Подобные и другие факты свидетельствуют, что отношения руководства—подчинения неадекватны отношениям руководитель—подчинённый. Вторые в большей степени основываются не на функциональной необходимости, а преимущественно на той управленческой концепции, которая выступает в качестве контекста поведенческих поступков, определяющихся ситуацией. Но сама ситуация, в свою очередь, представляется в виде субъективно построенного пространства, в котором проявляют себя отношения руководитель—подчинённый.

Другими словами, эта ситуация определяется в основном конкретной позицией: или руководитель, или подчинённый. И выстраивает эту ситуацию конкретно деятель, который находится или в образе руководителя, или в образе подчинённого. Субъективность отношений руководителя и подчинённого воплощается в ро-

левом поведении, в котором к властно заданным ролям добавляется ещё и сугубо личностное, индивидуальный колер этих ролей, которые, в свою очередь фигурируют в окраске эмоционального сопровождения выполнения ролей: добрый, злой, несправедливый, строгий, требовательный начальник. Или непутёвый, бестолковый, агрессивный, хитрый подчинённый. Это присутствует всегда в отношениях руководитель—подчинённый, придавая им колорит, определяющий основные технологии, которые применяются и для использования власти, и для подчинения ей.

В социальной психологии отношения руководитель—подчинённый в основном нашли отражение в исследованиях стиля руководства.

Известны выделенные К. Левиным стили демократический и авторитарный. Но К. Левин исследовал эти отношения в группах, которые рассматривались как социально-психологические общности. Это были в основном отношения между лидером и группой, отношения методов влияния лидера на группу. Впоследствии многие исследователи, которые стали изучать стили не в аспекте лидерства, а как руководство, обратили внимание ещё на одну характерную особенность поведения руководителя в отношении подчинённых. Этот стиль получил название попустительского.

В отношении этого стиля много неясностей до сих пор. Так, например, трудно увязать его с руководством посредством делегирования полномочий. В результате делегирования руководитель оставляет за собой какие-то контрольные функции или функции планирования. Но, вероятно, отнести такой стиль к попустительскому будет неверно.

В других исследованиях этот стиль называется либеральным. И опять же возникают трудности развести между собою стиль либеральный и демократический.

Наконец, исследователи выделили ещё стиль комбинированный, сочетающий в себе указанные выше три стили. Иногда его называют динамическим. Но и он, этот стиль, весьма слабо отражает действительное, необходимое или произвольное поведение руководителя в условиях организации. В данном контексте понимания стилей организация, её подразделения находятся вне влияния исследователей.

Между тем невозможно продуктивно исследовать управленческую концепцию руководителя без привязки его деятельности не только по отношению к подчинённым или более высоким руководителям, но в целом к организации как объекту, посредством кото-

рого действуют и руководитель, и его подчинённые. Именно организация, её деятельность, изменения, происходящие в ней на основании поступков руководителя, в большей мере свидетельствуют о нём как руководителе, как личности (особенно как личности), чем используемые им стили руководства.

Нам в течение многих лет удалось наблюдать поведение руководителя в организации, которое выступало в качестве интегрального фактора, влияющего на положение организации, её способность к развитию, её способность откликаться на различного рода вызовы со стороны внешней среды, наконец, на особенности поведения каждого члена организации.

Это поведение было настолько устойчивым и повторяющимся независимо от ситуации, других обстоятельств, что возникло предположение, что это поведение продуцируется, основывается на своеобразном понимании руководителем личной миссии, когда он получает организацию под бразды своего правления. По существу, организация начинает выступать в качестве объекта, которым оперирует руководитель для достижения лично понимаемых им целей. Можно также сказать, что организация начинает выступать в качестве поля самореализации, которая менее всего может быть связана с достижением какого-либо объективно значимого результата. Такая самореализация ориентирована на достижение саморавенства руководителя по отношению ко всему, что он полагает отражающим его сущностные свойства, его личные представления о самом себе как субъекте влияния, субъекте достигающего послушания, смирения со стороны организации. Можно сравнить чувства руководителя с работой скульптора, который или лепит из глины, или высекает из камня то, что полагает лучше всего будет соответствовать его пониманию о прекрасном или высоком или, наконец, отвечающим его коммерческим замыслам.

Далеко не всегда руководитель рассматривает организацию как социальный институт для удовлетворения социально значимых потребностей. По наблюдениям, это удел примерно 25–30% руководителей, которые попали в поле нашего наблюдения. Но даже у них отношения к организации не *исключали* других мотивов. А именно мотивов, связанных с пониманием организации как своего рода приза, который получен вследствие каких-то усилий или везения. Такое отношение к организации продуцировало всегда поведение, которое и отражало индивидуально представляемые потребности в самореализации.

У каждого руководителя одной из таких потребностей является сделать организацию максимально удобной для собственного «потребления», для собственных целей. Проявляется это буквально во всём, но особенно в построенных руководителем административно-управленческих отношениях. Именно они в первую очередь являются и предметом исследования, и предметом реформирования, и предметом получения удовлетворения в работе руководителя. За всё время исследования, за редким исключением, не пришлось наблюдать, чтобы какая-либо административно-структурная перестройка осуществлялась без того, чтобы в качестве основного мотива не были различного рода удобства выгоды, желания руководителя. И это начиная от самых крупных топ-менеджеров и заканчивая бригадиром строителей. В связи с этим каждый последующий нижний иерархический уровень должен также выстраивать свои административно-структурные позиции в связи с требованиями верхнего уровня. Но он выстраивает их, всегда руководствуясь своими удобствами, своими желаниями. И так до самого нижнего уровня иерархии. Эту тенденцию можно охарактеризовать как поведение организационного эгоизма, к сожалению, непреодолимого, поскольку проистекает из потребностей работников организации к наращиванию собственного влияния посредством приобретения новых значений для организаций.

Во всякой модификации организаций, в создании новых организаций обязательно присутствует то направление, которое можно связать с признаками организационного эгоизма. Иногда он достигает такой степени, что организация становится неспособной выполнять адекватно вытекающие из её назначения функции, составляющие сущность деятельности и задач. И при этом всегда за явлениями организационного эгоизма стоят конкретные люди с их лично значимыми интересами.

В этом обстоятельстве нельзя видеть только интересы, ориентированные на материальные или карьерные выгоды. Действуют и интересы, основанные на осуществлении исповедуемых убеждений, ценностей социально значимого направления. В этих случаях организационный эгоизм проявляется даже жёстче, чем в условиях преобладания интересов меркантильных. В таких обстоятельствах нередко противостоящие интересы вступают в борьбу за структуры и содержание деятельности организации. Именно в этом случае, можно сказать, горе побеждённым.

Организационный эгоизм нельзя смешивать с корпоративным эгоизмом, хотя нередко они действуют в одном организационном

пространстве. Корпоративный эгоизм в большей мере ориентирован на утверждение организации в сегменте её деятельности. В то время как организационный эгоизм ориентирован в основном на утверждение внутриорганизационного порядка, соответствующего представлениям руководителя организации тем его убеждениям, взглядам, устремлениям, которые отражают его личностные представления о возможности самоутверждения посредством своей позиции в организации. И поскольку явления организационного эгоизма свойственны всем иерархическим уровням, то естественно, какими бы целями ни руководствовались руководители этих уровней, в них всегда найдётся место для интересов, отвечающих потребностям использования организации в целях самоутверждения руководителя посредством структурно-композиционного построения и функционального распределения ресурсов организации. В конечном счёте именно ресурсобладание даёт возможности руководителю для самоутверждения, проявляющегося в его позиционной крепости, в его позиционном влиянии на организацию.

Самоутверждение как мотив является вообще типичным, а порою единственным, для руководителя в отношении организации как пространства реализации этого мотива. Многолетние и многочисленные наблюдения за поведением руководителей различных организаций и иерархических уровней свидетельствуют о том, что к действию такого мотива не только стремится сам руководитель, но сама организация подталкивает к его запуску и его функционированию.

Таким образом, актуализация мотива самоутверждения является, по существу, и неизбежной, и необходимой для установления структурно и функционально необходимых отношений в организации. Имеются в виду не только отношения по вертикали, но и отношения по горизонтали. Действительно, приходилось отмечать факт зависимости содержания этих отношений от состояния мотивации самоутверждения руководителя. В первую очередь это влияние просматривается в активности отношений по горизонтали. Можно сказать, что мотив самоутверждения, реализуемый через функцию контроля, неизбежно приводит к сужению значимости и активности горизонтальных связей в организации, к наращиванию отношений разобщённости, автономизации и организационного сепаратизма. Напротив, самоутверждение через активизацию функций планирования, прогнозирования, через различного рода программы, вообще через программно-целевой подход к развитию организации неизбежно приводит к расширению связей по горизонтали

и одновременно является способом расширения поля самоутверждения руководителей нижних иерархических уровней.

Однако наблюдения свидетельствуют о том, что достаточно редко удаётся выдержать линию самоутверждения руководителя через программы. Даже в тех случаях, когда руководитель понимает их необходимость.

Причиной выступает обычно дефицит компетентности, обнаруживаемый в процессе реализации такого рода программ. В процессе реализации программ создаётся столько непредвиденных ситуаций, разрешение которых является не столько делом внутренней среды, сколько среды внешней.

Чаще всего приходится сталкиваться с узкой по содержанию компетентностью. Так, неоднократно наблюдалось, как высокая компетентность собственно в профессии мешает развитию, совокупности, необходимых для программы компетенций. Так, несколько руководителей, которых удалось наблюдать в течение длительного времени, были по профессии строителями. Возглавляя сложные и отнюдь не строительные организации, тем не менее в самоутверждении были ориентированы исключительно на самореализацию в качестве специалистов по строительству.

Довольно часто программы срываются из-за некомпетентности, связанной с необходимостью решать проблемы, имеющие своим источником внешнюю среду. В данном случае некомпетентность прямо проистекает из низкой способности к моделированию различных сценариев будущего, от которого может зависеть реализация программы. В России этот вид некомпетентности порождается двумя обстоятельствами. Первое состоит в своеобразной ментальности русского мышления или русского рассудка. Он, во-первых, излишне эмоционален, а во-вторых, ему сопутствует изъясн, связанный с недостаточным учётом возможных рисков.

Второе обстоятельство связано с чрезвычайной изменчивостью административно-правового устройства внешней среды, что заставляет организации действовать в стохастическом пространстве. Постоянное изменение правил игры, диктуемых внешней средой, по существу, является причиной хронической некомпетентности руководителей и предпринимателей всех уровней.

При этом любопытно, что такие изменения опять же продиктованы некомпетентностью органов и лиц, принимающих столь значимые решения. Здесь сталкиваемся с особенностями русской ментальности стратегического мышления, с его ограниченной возмож-

ностью предвидеть будущее в его развитии или в его производительности от предлагаемой модели административно-правового назначения.

Отсюда появление своеобразной мотивации, ориентированной на самоутверждение. Она состоит в том, чтобы максимально лично влиять на всё, что происходит или может происходить в организации. Другими словами, самоутверждение реализуется через вмешательство руководителей во все процессы, могущие повлиять на его личное положение как главы организации.

Неустойчивая внешняя среда, которая менее всего контролируется руководством организаций, более чем все другие факторы, влияющие на самоутверждение, способствует снижению и авторитета руководителя и управляемости организации.

Внешняя среда перестаёт быть «величиной постоянной» и дезорганизующе действует и на процессы принятия решений, и на содержание решений внутри организации. Вместе с этим она обязательно выставляет руководителя как слабого, растерянного, несоответствующего ситуации. Это наблюдается на всех иерархических уровнях организаций.

В результате формируется состояние всеобщего недовольства; а то и взаимного раздражения. Это раздражение распространяется как снизу вверх организации, так и в обратном порядке. По существу, происходят общая дезорганизация и дезориентация управленческого персонала. Им в значительной степени утрачивается способность моделировать даже ближайшее будущее. Управление становится ориентированным исключительно на то, чтобы сдмпфировать, смягчить влияние отрицательных последствий изменчивости внешней среды.

В подобных обстоятельствах становится много легче и более заманчиво упереться в самоутверждение, руководствуясь целью повышения управляемости через различного рода реальности, способствующие наращиванию личной значимости, личного влияния в организации. Прежде всего это социально-психологические по своей природе факторы.

К таким факторам следует отнести престижность профессии руководителя в обществе и каждой организации. Престижность, в её социально-психологическом понимании, есть не что иное, как результат высокой рейтинговой оценки профессий, которая, в силу бытия человека в обществе и сообществах, производится стихийно, но постоянно. Престижность профессии оценивается по тем возможностям самореализации и самоутверждения, которые она представляет в силу своей исключительности (например, космо-

навт) или в силу присутствия в ней способов, инструментов, определяющих возможность использования, так или иначе, других людей. Здесь не принимаются во внимание высокая зарплата и другие привилегии. Главное состоит в том, что на вполне законных основаниях, в силу функциональной необходимости выполнять профессиональную работу руководитель использует и труд, и социально-психологические отношения других людей, определяя тем самым их подчинённое положение, в качестве своего ресурса.

Из престижности профессии вытекает её статус в самой организации. И здесь создаётся довольно своеобразная картина: при сохранении престижности профессии не всегда удаётся объяснить её соответствующий статус. Согласно С. И. Ожегову, статус — это правовое положение, которое в том числе и руководитель занимает в какой-либо структуре. И вот может возникнуть своеобразие, которое отметил ещё Салтыков-Щедрин в своих сказках: «Чин дали большой, а какими злодействами его подтвердить, не указали». «Злодейства» — это как раз то правовое поле, которое определяет статус, которым и должен был руководствоваться медведь-губернатор. Так вот именно со статусом в организации бывает всего больше неурядиц, которые ведут к различного рода статусным конфликтам, в стремлении руководителя удовлетворить свои потребности в самоутверждении.

Высокий статус, да и вообще статус сам по себе может оставаться в качестве такового, если обеспечен соответствующими статусу ресурсами. Если их нет, то статус обеспечивается посредством управления, основанного исключительно на личностном ресурсе. И в этих обстоятельствах самоутверждение и достижения как мотивы организационного поведения руководителя, по существу, сводятся к демонстрации своих личностных особенностей, которые, однако, могут оказывать осязаемое влияние на судьбы подчинённых. Именно личностный ресурс при недостатке ресурсов материальных кладётся в основу администрирования и не только. Важно ещё и то, что личностный ресурс используется в построении межличностных отношений, которые нередко в организации являются своего рода знаком, определяющим состояние сотрудничества, конкуренции, терпимости и знаком для выбора неформальных построений организации.

Более того, личностный ресурс является базовой основой варьирования, использования, различного рода трансформаций административного ресурса. Обычно административный ресурс связывают с использованием власти. Но личностное влияние на

использование административного ресурса в том и состоит, что он может возрастать или, напротив, уменьшаться (т.е. увеличивать или уменьшать властные отношения) именно в связи с личностными качествами руководителя, пускающего в ход в управлении административный ресурс. Действием административного ресурса обычно удаётся повлиять на процесс удовлетворения тех потребностей, которые обязательно должны быть удовлетворены обладателем административного ресурса, и который понимает, что у него нет прав не удовлетворить искомые потребности, но есть возможность определить препятствующие условия их удовлетворения.

В этих обстоятельствах различного рода регламентации, установление порядка, регулирование отношений имеют под собой только одну основу — усиление административного ресурса, приумножение собственной значимости, собственного влияния с целью установления большей управляемости.

Нельзя сказать, что это плохо. Можно даже приветствовать такое наращивание административного ресурса, наращивание власти, но при этом необходимо иметь в виду два обстоятельства. Обстоятельство первое связано с тем, что наращивание в таком направлении административного ресурса ведёт к увеличению административно-бюрократической составляющей организации. Ведёт к появлению даже бюрократических начал в тех организациях, которые вроде бы по своему смыслу должны иметь минимальную представленность в своих правилах функционирования бюрократическое организационное поведение. В качестве примера можно сослаться на современное управление образованием, особенно высшим образованием. Автор этой книги всю свою трудовую карьеру был связан с высшей школой. Эта карьера протекала и в условиях тоталитарного государства, хрущёвского волюнтаризма и в условиях современной демократии. Так вот, можно сказать, что бюрократическая составляющая управления учреждением высшей школы при тоталитаризме и волюнтаризме была меньше, чем при демократии. Парадокс, но это так. Дело в том, что при тоталитарном режиме в управлении было исключено, точнее, почти исключено то звено, которое в настоящее время занимается деятельностью, которую можно определить по содержанию как деятельность регистрирующую, сопровождающую исполнение учебного процесса. Это деятельность своеобразных наблюдателей, регистраторов. Деятельность, которая в инженерной психологии по содержанию операций сводится к слежению и сличению. Действительно, все многочисленные структуры, которые появились в современном

вузе, занимаются слежением и сличением. Это операции, которые выполняются обычно в автоматизированных установках, например в технологиях нефтехимии и химии. Оператор обычно отслеживает происходящие технологические процессы, их соответствие нормам, и при нарушении их он принимает решение, ориентированное на регулирование этих процессов. Тем же самым занимаются многочисленные структуры управления современным государственным вузом.

Не обладая должной компетенцией для вмешательства в качественные специфики учебного процесса, они отлаживают его показатели по чисто формальным основаниям. В связи с этим они могут только определить, соответствует или нет процесс определённой инструкции. И если не соответствует, то нажать на тревожную кнопку.

В тоталитарно построенном управлении потребность в таких держателях тревожной кнопки была гораздо меньшей. Здесь в управление учебным процессом был непосредственно включён высококомпетентный специалист (например, завкафедрой), который на основе собственной компетенции оценивал во многом эффективность течения учебного процесса как технологического, так и организационного его уровня. Он же принимал необходимые решения для наращивания эффективности, и он же нёс персональную ответственность за качество обучения. Обладая ресурсом, основанном на компетенции и профессионализме, он менее всего был готов к использованию административного ресурса. Более того, нередко он к нему — этому ресурсу — относился с пренебрежением, как ресурсу недостойному того уровня авторитетности и доверия, которым обязательно обладал в силу своего высокого профессионализма. Этот подход как раз и был основой демократичности, которой отличалась всегда высшая школа. В настоящее время с появлением многочисленных звеньев, выполняющих функции слежения, потребность в использовании административного ресурса становится обязательной, так как нехватка компетенции этих звеньев неизбежно приводит к снижению их авторитетности, их влияния, а следовательно, и к снижению управляемости. Таким образом, очень странно, конечно, но в условиях демократии нередко наблюдается усиление использования административного ресурса, а вместе с этим и снижение компетенции управления. И это характерно не только для области образования, но и других отраслей.

Второе обстоятельство употребления административного ресурса связано исключительно с личностными характеристиками

обладателей административных ресурсов. Здесь специально не говорится, что только руководители могут быть обладателями административных ресурсов. Ими могут обладать, а точнее, присвоить, и рядовые служащие. Скорее всего, с большей изощрённостью их используют именно рядовые служащие, поскольку заявить о своих личностных способностях, заявить о себе как о личности в понимании обладателя административных ресурсов могут именно рядовые сотрудники.

У руководителя этот ресурс рядоположен среди других, а вот рядовой работник в качестве властного фактора обладает только одним — присвоенным административным ресурсом.

Наибольшее влияние на специфику использования административного ресурса имеет направленность его обладателя: направленность на себя, направленность на других, направленность на дело. Именно направленность определяет и частоту, и масштабность использования административного ресурса.

Направленность на себя — это в основном в организационном поведении амбициозность, эгоизм, лень, нежелание изменяться самому и изменять окружающую среду, это и своего рода манипулирование использованием собственного влияния на других. Последнее можно уподобить административному садизму. Переживание удовольствия от боли, страха, растерянности других — всё это может быть достигнуто использованием административного ресурса. Причём в этих целях обычно используется ориентация как на строгие нормы, так и, напротив, на возможность варьирования нормой. «Вы поторопились, потому что это можно сделать и в следующий раз. В данном случае срок ещё не вышел». Сущность такого поведения одна — это чего-то вас лишить, что-то для вас не сделать. Не сделать того, что вам положено сделать.

Проявление административного садизма, его специфика и его антиальтруистские формы зависят только от личностных вкусов обладателя административного ресурса.

Диапазон использования административного ресурса в данном случае лучше всего выражается в своеобразной бюрократической формуле, которая получила в отечественных организациях широкое распространение: «Помочь я вам не могу, но навредить могу очень много». Действительно, чтобы помочь, надо иметь желание, иметь другую направленность. Даже при самых строгих запрещающих нормах каждый человек может оказать другому, нуждающемуся человеку помощь, оказать поддержку, проявить сочувствие

и другие положительные реакции. Для этого важно иметь другую направленность.

А вот навредить действительно можно гораздо проще. В том числе и посредством формального выполнения норм, правил, предписаний. «Не положено» — это, по существу, личностная конструкция каждого, кто в работе, в отношениях с другими людьми ориентирован исключительно на себя. Причём форма «не положено» особенно удобна и безопасна для использования, поскольку всегда может быть объяснена объективными обстоятельствами.

В отрочестве мне пришлось наблюдать один эпизод помощи другому человеку должностным лицом в самых нормативно-строгих обстоятельствах. В моём родном городе имелся только железнодорожный мост через Волгу. Всякое другое движение по нему запрещалось. Но в период ледостава и ледохода пешеходы по специальным пропускам могли пользоваться этим мостом. И вот глубокой осенью, в отвратительную погоду перед часовым оказалась пожилая женщина, которая только что приехала к сыну, жившему на другом берегу. У неё пропуска не было, и переправиться в другом месте она не могла. Она стояла несчастная, растерянная и готовая вот-вот расплакаться.

«Не могу я вас пропустить. Но не могу».

«Ну что же мне делать?»

И тогда часовой позвонил в казарму и вызвал специально другого военнослужащего, чтобы он лично проводил женщину через Волгу по мосту. Это как вроде под конвоем. Но ничего не поделаешь.

Минут через десять пришёл заспанный солдат, взял чемодан у женщины и, пропустив её вперёд, вдвоём они направились к мосту.

Даже для отроческого не очень чувствительного возраста, в котором я находился, это был поступок высочайшего уровня нравственности и сопереживания, соучастия людям.

И, пожалуй, нет ни одной организационной преграды, ни одного выпущенного для организации табу, чтобы невозможно было проявить участия, помощи, содействия. Всё зависит только от человека, а не от организационной нормы.

Личность, её содержание, её концепция отношений с другими — вот основной критерий, по которому выстраивается применяемый личностью административный ресурс.

Направленность на других людей, конечно же, наиболее благоприятная основа для использования административного ресурса. Собственно, в этом случае административный ресурс формируется

для того, чтобы реализовать лучшим образом ценности, ориентированные на других.

Конечно, ориентация на людей, на других — это лучшая направленность для исполнения и функций, и ролей руководителя.

Можно выделить следующие положительные качества таких руководителей. Первое состоит в том, что при принятии каждого решения руководитель ориентирован на то, чтобы не навредить ни людям, ни обществу, ни государству, ни какой-либо другой формации. Первоосновой формирования его решения всегда является конкретный человек.

Второе состоит в том, что основным устремлением, основной мотивацией такого руководителя является установление доверия, доверительных отношений со всеми, кто так или иначе включён в сферу его деятельности и его отношений.

Обычно в организациях существует разделение между руководителем и подчинёнными по типу «мы и они». И такое разделение изначально предполагает, что никогда те, кто относится к «они», не будут теми, кто относится к «мы». Такое разделение предопределено интересами, основанными в первую очередь не на содержании выполняемых функций, а ценностями, сопровождающими выполнение этих функций. Функция определяется производственной, технологической, рыночной и т.п. необходимостью, а отношения, вытекающие из этой функции, почти целиком определяются личностными и социальными обстоятельствами. Отсюда разрыв между «мы» и «они», в том числе изменяется и содержанием направленности личности как фактора, образующего её мировоззрение.

Так вот, направленность на людей, направленность на других позволяет обеспечить сокращение разрыва между «мы» и «они», а иногда и вовсе его устранить. Именно вследствие этого и формируются доверие, согласие и сотрудничество в организации. Именно вследствие этого возможно сформировать всеми признаваемые приоритеты ценностей и целей деятельности.

Третье состоит в том, что направленность на других возможно реализовать только при использовании специальных технологий управления, — это в основном групповые технологии или технологии распределённой ответственности. Истоки всякой ответственности лежат в возможности иметь и распоряжаться ресурсами.

Распределенная ответственность — это прежде всего распределенные, переданные другим ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач.

Четвёртое и самое главное состоит в том, что руководитель с ориентацией на других должен хорошо, даже профессионально разбираться в людях.

Не случайно это обстоятельство относится к главным. Позитивная направленность на других — это мировоззренческая, жизненная позиция человека. Она проявляется, реализуется во всех видах активности и во всех случаях человеческого поведения. И порою она приносит человеку не только удовлетворение от своего поступка, но и разочарование, что кто-то другой эту его направленность использовал отнюдь не в благих целях. В обыденном течении жизни такое вполне предсказуемо и вполне осознаётся как неизбежность.

Но в организации такой подход и события, им вызываемые, приводят не только к личным потерям, но и потерям организации.

Отсюда именно на руководителя ложится не просто ответственность за результат, но в первую очередь ответственность за тех людей, которые должны добиться результата. Именно личная ответственность за каждого человека, с которым он работает на основе доверия или доверительного сотрудничества.

Именно поэтому профессионально разбираться в людях или использовать специальные структуры для этого — важнейшее условие успеха в работе руководителя с направленностью на людей.

Наконец, направленность на дело. Как правило, это хорошие профессионалы, увлечённые своим делом, ориентированные на получение высоких результатов и способные реализовать крупные проекты, если речь идёт о топ-менеджерах. Если же речь идёт о руководителях низших иерархических уровней, то это хорошие хозяйственники, разумно, экономично и эффективно использующие имеющиеся в их распоряжении ресурсы.

При всех этих хороших качествах у них имеются и серьёзные проблемы, вытекающие из специфики личностной направленности.

Пожалуй, наиболее существенной является их личностная особенность, которую можно определить как самоуверенность. Именно неуверенность — это несомненно положительное профессиональное качество, а самоуверенность, непогрешимость в собственной позиции, в собственном профессионализме. При этом их нельзя обвинить в зазнайстве или в самовосхищении собственными успехами. Напротив, нередко отношение к самому себе беспощадное, безжалостное, высокая работоспособность и высокая требовательность к самому себе. Действительно, ничего личного, кроме бизнеса, кроме взятых на себя обязательств, взятой на себя ответ-

ственности. Эти их личностные особенности — с одной стороны, самоуверенность, с другой стороны, высочайшая требовательность к себе и полная отдача делу — делают отношение к таким людям достаточно неоднозначным. В некоторых случаях они пользуются высочайшим авторитетом, но в других часто являются источником конфликтов и крайней неустойчивости внутренней среды организации. Нередко благодаря их поведению организацию действительно трясёт. Не приведи бог, если такой руководитель ещё будет «инновационно» ориентированным. В этом случае организация просто обречена на постоянные нововведения, которые чаще всего понятны только самому творцу инноваций.

Второе, что характеризует такого типа руководителя, это стремление к постоянному вмешательству в работу всех уровней организации. Иерархию организации он, как правило, полагает необходимой для своего постоянного вторжения во все структурно необходимые распоряжения и действия других руководителей. Вследствие этого он постоянно работает на снижение управляемости им же возглавляемой организации. Его неспровоцированное вмешательство приводит, с одной стороны, к снижению активности управленцев, к их деморализации, а с другой стороны, неизбежно приводит к нарастанию недисциплинированности и к снижению нравственных норм организационного поведения подчинённого персонала. Вообще нередко организации, возглавляемые руководителем, с такой направленностью неспособны почувствовать действительно значимые для организации события, их наступление, и в результате это приводит к утечке из организации наиболее ценных представителей персонала. Следует отметить, что устойчивость персонала здесь всецело зависит от успеха работы и в первую очередь от размера оплаты. При снижении уровня успеха и оплаты труда сотрудники обычно ориентированы на уход из организации.

В-третьих, руководитель, ориентированный на дело, невольно погружает организацию в условия информационного дефицита. И опять же не потому, что он не доверяет окружающим или опасается конкуренции. Основной причиной дефицита информации является привычка руководителя вырабатывать решения единолично. В числе помощников такого руководителя мало инициативных и самостоятельных сотрудников, мало своего рода носителей информации, которая бы отражала состояние, настоящее и будущее, организации. Помощники его — только носители фрагментов такой информации.

Неинформированность сотрудников организации создаёт для руководителя с ориентацией на дело ещё одну проблему. Она выливается в сложность взаимопонимания не только между самим руководителем и его окружением, но в целом между всеми сотрудниками организации. Отсюда появляется страх допустить ошибку, страх превысить или, напротив, проявить бездеятельность и т.п. Организация в этом случае буквально наполнена страхами. Страх становится основным мотивом как деятельности, так и бездеятельности.

Вследствие этого в организации всегда много недоделанного, брошенного, находящегося в запустении. При этом руководитель объясняет это тем, что до всего не доходят руки. Сетует обычно на нехватку времени, нехватку других ресурсов, хотя в основном причиной является то, что управленческие импульсы, управленческая энергетика, идущая от руководителя организации, просто не ориентируются на конечный результат. На этот результат ориентирован только ближайший круг топ-менеджеров. Во всяком случае, направленность на дело при всей её деловитости, целесообразности в процессе реализации может давать сбои, причиной которых является неспособность руководителя точно определить свои силы, возможности, ресурсы.

## ГЛАВА 7

### КАРЬЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ

Почти всех людей, которые начинают трудовую деятельность, можно подразделить на две неравные группы. К первой относятся те, которые ориентированы на трудовую или деловую карьеру. Другими словами, они хотят расти, продвигаться по работе, по службе, по бизнесу. Ко второй (значительно меньшей) группе следует отнести тех, которые не ориентированы на карьеру, ставят перед собой цели, не относящиеся непосредственно к продвижению, к повышению своего статуса, связанного с трудом. По возрастному признаку эта группа включает людей от тридцати пяти лет и выше, хотя они есть и в более молодых возрастных группах. Однако следует заметить, что нередко наблюдаются случаи, когда люди из этой группы пересматривают свои позиции и начинают активно заниматься своей карьерой.

С 1975 года автору этой книги довелось проводить довольно регулярные исследования в связи с карьерой среди людей различного должностного статуса и различных профессий. Эти исследования проводились методом интервью и изучения биографий.

Исследователя интересовали следующие обстоятельства, выражающие пожелания и отношение к карьере респондентов.

Что, по мнению респондентов, предопределяет успешность карьеры в организации:

- личные способности человека, соответствующие профессиональной деятельности;
- везение, подвернулся случай;
- личные качества: исполнительность, дисциплина, терпение;
- презентативные качества – коммуникативность, контактность, дружелюбие, сотрудничество;
- организация, учреждение, предприятие, которые в силу своей деятельности или положения обеспечивают карьерный рост;
- высокий статус родителей, родственников, друзей (связи);
- эксклюзивные, благоприятные отношения с руководителями, выражающиеся в полезности руководителю.

Интересно, что в течение исследований на всех иерархических уровнях, для всех видов профессиональной деятельности указание на значимость личных способностей не превышало 50% опрошиваемых. Эти 50% были получены в первых исследованиях, относящихся к 70-м годам прошлого века. В настоящее время карьеру с опорой на личные способности связывает не более 30% респондентов в различных профессиональных, должностных и отраслевых выборках. Во всяком случае, подавляющая часть респондентов полагает, что только личностных способностей далеко недостаточно, чтобы успешно делать карьеру, что есть еще многие сопутствующие обстоятельства, которые в совокупности с личными способностями создают своего рода связку обстоятельств, благоприятствующих или даже обеспечивающих карьерный рост человека. Среди этих обстоятельств следует выделить те, что зависели от факторов, связанных с подходящим для карьеры социальным статусом родителей и других родственников.

Можно отметить, что в основном карьера связывается в большей степени с внешним средовыми обстоятельствами, чем с обстоятельствами личностными, связанными ненормированной, повышенной активностью человека, делающего карьеру. При этом примечательным становится их все большее возрастание в доле ответов по мере приближения к настоящему времени. И это несмотря на то, что страна находится в рыночной экономике и с действующими демократическими институтами.

Анализ этих внешних обстоятельств указывает преимущественно на их социальное происхождение.

Эти обстоятельства молодеют среди современников. Их доля возрастает в числе тех, кто только-только приходит в организации и еще не имеет каких-либо четких жизненных планов. По существу, можно сказать, что в современном социуме становится нормой полагать, что личные выдающиеся способности отнюдь не определяют жизненного успеха.

Интересны резкие, но все-таки не единичные ответы, что личные способности, их наличие, их обнаружение могут даже препятствовать деланию карьеры.

Эти данные указывают на то, что наш современник в организации мало полагается на самого себя. Более того, он склонен видеть в организационной среде в большей мере источники своих неудач, чем удач. Другими словами, ему представляется, что окружающая его среда, в первую очередь среда социальная, в большей степени

ориентирована не дать ему шанс использовать свои личные способности. Или, в лучшем случае, среда равнодушна к его успеху.

В интервью последних лет обращает внимание возрастание значимости для карьеры способностей, которые названы нами презентативными. По большому счету это способности, определяющие успешность или неуспешность поведения в организационной среде. Они мало что прибавляют к профессиональной компетенции, но в социальном поведении определяют положение человека в социально-психологической иерархии. Самое интересное, что они в большей степени обслуживают поведение в группе. В известной степени эти способности создают основу поведения согласуемого с представлениями о безопасности и о возможности получения помощи, готовности к совместным усилиям. В данном случае безопасность как психологический критерий среды особенно значим. Так при ориентации на карьеру, при делании карьеры возникают и другие чувства, сопрягаемые с социально-психологической опасностью. Это зависть, враждебность, стремление унижить другого, клевета, конкуренция в борьбе за влияние, занижение оценки других и др.

Все это отождествляется с опасностью, с недоброжелательностью организационной среды.

Так вот, современные офисные сотрудники полагают, что проявление в поведении комплиментарных качеств является обязательным для того, чтобы успешно осуществлять контакты с другими людьми и тем самым обеспечивать их помощь в карьерном росте.

К числу выделяемых факторов обеспечения карьерного роста можно отнести патерналистские, которые по своему содержанию также относятся к социальным.

Сюда относятся покровительство родственников, друзей, руководителей или принадлежность к статусным группам. Эти факторы не занимали в 70–80-е годы призовых мест, но относились к средним по влиятельности на успешность карьеры. В настоящее время они поднялись в рейтинге факторов, обеспечивающих карьеру. Примерно одна четверть респондентов полагают, что можно сделать карьеру, опираясь на эти факторы.

Остается значимым для другой четверти респондентов фактор, связанный с брендовыми качествами организации. В связи с этим можно отметить, что бренды для карьеры были более значимы для людей, делавших ее в прошлом веке, особенно в 70–80 годы. Тогдашние респонденты полагали, что бренд организации, придаваемая ей значимость со стороны государства способствуют карь-

ерному росту. Напротив, организации, не отличающиеся этими качествами, не способствует карьерному росту. Интересно, что респонденты, выбравшие этот вариант положительного ответа, одновременно выбирали и другой, связанный с особенностями поведения в организации. А именно полагали, что нужно быть исполнительным, дисциплинированным и терпеливым, и тогда в брендовой организации можно сделать хорошую карьеру. Иногда в число этих качеств включали умеренную инициативу, ориентированную на улучшение приёмов работы или её результатов. Именно умеренную инициативу.

Поскольку наблюдения носили лонгитюдный характер, то удалось проследить (в течение по меньшей мере пяти лет), как осуществляется карьера у лиц согласно с понимаемым ими необходимым для карьеры поведением.

Как уже было сказано, на приоритетность личных способностей (т.е. способностей адекватных профессиональной деятельности) указывали не более 50% респондентов, занимающих различные профессионально-должностные позиции в организациях и различных возрастных группах. Правда, в отношении последнего нужно заметить, что руководители – специалисты до 30 лет на значимость способностей в карьере указывали чаще в сравнении со старшими возрастами. В некоторых случаях этот показатель отмечается на уровне более чем 60%. Но все равно и в возрастных группах до 30 лет он редко превосходил это число.

Отметим часто встречающиеся особенности поведения людей, которые полагали, что их способности решают всё для успешной карьеры.

Характерна высокая активность, особенно проявляющаяся в различного рода инициативах. Человек, полагающийся на свои способности, ориентирован на изменения в организации, особенно изменения в ее профессиональной работе. Можно сказать, что инновационный стиль профессионального и должностного поведения – это типичная особенность человека со способностями.

В данных обстоятельствах способности самим человеком расцениваются в качестве своего рода щита, защищающего его от различного рода внутриорганизационных противостояний. Он полагает, что его способности нужны организации и что организация всегда может выбрать по отношению к нему тип включения, который будет ориентирован на использование и даже развитие его способностей.

Вследствие этого отмечается порою не только смелость, но агрессивное поведение человека со способностями. Он может быть нетактичным, а то и грубоватым. Может поставить других в положение демонстрирующее их более низкие способности или в целом их неэффективность, неадекватность профессионального и должностного поведения.

Иногда ему недостает опыта, а следовательно, и аргументов, чтобы доказать выгоды, эффективность предлагаемых им новаций, и тогда он обижается, может оставить дело в самой критичной ситуации, вследствие чего за ним закрепляется черта ненадёжного, капризного человека, доверять которому надо с осторожностью.

Указанная черта не развивается или, во всяком случае, нивелируется, если карьера динамична, осуществляется без каких-либо задержек или препятствий. В этом случае действительно человек со способностями — большая удача для организации. Именно при такой ситуации организации удастся сделать заметный рывок вперед, реализовать какие-то крупные проекты.

Но довольно часто с уходом такого человека организация начинает стагнировать. Прежде всего дело в том, что человек со способностями в своей работе может успешно опираться, сотрудничать только со способными людьми. Действительно, если способный возглавляет организацию, то вокруг него начинает формироваться группа, а то и группы людей, обладающих способностями, которые выступают в качестве различного рода компенсаторных, дополняющих, делающих гармоничными способности руководителя. В такой гармонической среде ему даже необязательно быть лидером в организационно-административном направлении. Его своеобразное лидерство основывается на базовых для направления деятельности способностях, являющихся основой компетенций, которые позволяют другим развить или дополнить эти компетенции своей личной деятельностью. В этом случае не хотелось бы употреблять термин команда, поскольку трудно представить команду вне административно-организационной иерархической зависимости. Можно употреблять в данном случае термин ансамбль, который основывается на практически одинаковой значимости каждого человека, но значимость эта подчинена или направлена на достижение тех компетенций, которые относятся к базовым.

Надо отметить, что весь этот ансамбль обычно распадается, когда основной носитель способностей в силу различных причин оказывается исключённым из него. В этом случае между другими способными людьми начинается жесточайшая конкуренция

за приоритет их личных способностей, их личных компетенций. Тогда это обычно заканчивается разрушением ансамбля, а нередко и организации.

Редко когда на место руководителя с уникальными способностями приходит равный ему. И это не потому, что равных нет в принципе. Причина в другом: человек с высокими способностями не актуализирует цели вырастить, выпестовать такого же, равного ему. Нередко он вообще в своих жизненных планах не может представить ситуацию, в которой бы его не было. И это не зазнайство, не снобизм. Это призвание неутолимой жажды творчества, новаций, совершенствования.

Надо отметить, что в продолжение всех наблюдений нам удалось увидеть всего три карьеры такого типа, т.е. карьеры, основанной на самореализации человека с адекватными его профессии выдающимися или, во всяком случае, неравными средним способностями.

В основном в организациях по разным причинам выдающиеся способности остаются или почти невостребованными, или нереализованными.

Довольно часто люди преувеличивают свои способности. Причин этому много. Но в организации преувеличение способностей обычно связано с решением нескольких узких задач, которые не требовали каких-то выдающихся компетенций, но в определённой ситуации были особенно актуальны. И человек оказался в центре событий, связанных с решением этих задач. Например, первым оказался в нужном месте и в нужное время. В данных обстоятельствах под влиянием благодарного поведения со стороны членов организации у работника может сформироваться представление о себе как о человеке с выдающимися способностями. Это происходит и без похвалы, если способный будет иметь представление о мере той пользы, которую он принес организации. Все это еще не означает, что у человека действительно выдающиеся способности, но так он о себе будет думать и вести себя согласно стандарту человека с выдающимися способностями.

Разовое эффективное поведение вовсе не закрепляет за человеком в организации уровня человека с выдающимися способностями. Но он будет требовать для себя обстоятельств, в которых бы он эти способности реализовал. В общем, он ставит себя в ситуацию неудовлетворяемых притязаний. В этом состоянии он почти утрачивает ориентацию на сотрудничество с другими, а порою его целью становится причинение различного рода ущерба, упущений в работе людей и организации. Именно это обстоятельство становится для

него источником удовлетворения и сохранения высокой самооценки. Конечно, говорить в данном случае о системной карьере не приходится.

В организациях в основном работают люди со средним уровнем способностей.

Появление человека с выдающимися способностями, его поведение производит впечатление, которое вызывает необходимость или пересмотреть критерии профессионального поведения, изменить его, или заставить изменить поведение человека со способностями. В качестве примера сошлёмся на комедию А. Грибоедова «Горе от ума».

Появление Чацкого в доме Фамусова взбудоражило буквально все уровни, все слои общества, окружающего Фамусова. Общество не захотело изменяться. Общество считало себя самодостаточным и самореализованным. Вследствие этого Чацкому места не нашлось.

Конфликт консервативно ориентированного общества с новатором относится к наиболее распространенным явлениям. Персонал организации, как правило, не настроен что-либо кардинально изменить в себе и в организации даже в тех случаях, когда осознает, или имеет представление о кризисных явлениях и в себе, и в организации. Чтобы подвигнуть его на изменения, мало быть способным или даже талантливым новатором. Пожалуй, готовность к изменениям у персонала в большей мере вызывается не предлагаемыми талантливыми проектами, а их направленностью на выгоду каждого из сотрудников организации. При этом на первоначальных этапах изменений талант должен опереться на тех, кто активен, но не востребован. Наши наблюдения свидетельствуют, что одной из основных ошибок талантливого новатора в любой его ипостаси является боязнь опоры на новых людей, новых лиц, которые составляют вместе с новатором-талантом группу, непосредственно влияющую на движение к изменениям. Не следует думать, что опыт более значим, чем инициатива. Чрезмерный опыт, как правило, плохо совместим с инициативой.

\* \* \*

Не следует опасаться эгоизма (если он не реализуется через преступление или неэтичные поступки), жадности возвышения, жадности достижения у новых людей. Именно на начальных этапах реализации таланта он нуждается в энергичной поддержке, в энергичном участии других. Если не придут новые люди в организацию, то не-

пременно все действия таланта (будь это руководитель, инженер, маркетолог и т.п.) неизменно закончатся неудачей. Люди, которые не ориентированы на изменения, обязательно выставят непреодолимые психологические и организационные барьеры, которые будут иметь внешне выраженную объективность и даже необходимость по своему содержанию.

В организации сильная конкуренция среди талантливых людей редка, но такое случается. В этом случае каждый из них выступает помехой для другого и, следовательно, препятствует самореализации. Было замечено, что в подобной ситуации у талантливого человека больше энергии уходит на доказательство своих преимуществ перед конкурентом, чем на реализацию возможных проектов.

Ситуация противостояния, конкурирующих талантов является наиболее сложной и могущей вызвать негативные последствия в развитии организации.

Но какой бы сложной она ни была для своего решения, никогда не следует идти на подавление одного из талантов, сколько бы их не было задействовано в организации. Конечно, лучше всего было бы обеспечить их сотрудничество, но довольно часто не удается добиться этого вследствие личностных особенностей каждого из талантов, а не вследствие беспомощности управления ими. Чтобы не погубить и одновременно обеспечить реализацию талантов, лучше их развести, предоставив каждому возможность и поддержку самореализации. Это тот редкий случай, когда необходимо снизить накал конкуренции между талантами. Чрезмерная конкуренция может психологически измотать каждого задействованного в конкурентной борьбе, и в таком случае для организации таланты – неиспользованная полностью возможность.

Талантливого сотрудника пытается «приватизировать» руководитель. Явление, достаточно широко наблюдаемое в организациях. В советское время оно вообще было массовым. В этом явлении чувствуется отзвук крепостных отношений.

В подобных случаях самореализация таланта в организации исключительно связана с интересами руководителя или, в лучшем случае, с управленческой его концепцией.

Отмечено несколько вариантов поведения руководителей, которые прямо надо связать с торможением таланта, с дозированием его самореализации, чтобы не допустить его полного развития и вместе с этим выхода из под контроля руководителя. По существу, это сдерживание карьеры.

Первый вариант — «упрятивания» таланта сводится к ограничению общения талантливой человека, по существу, к изоляции. Прежде всего административными методами различного рода. Ограничение общения обычно оправдывается производственной необходимостью, сложившейся неблагоприятной ситуацией, а то и прямо защитой таланта.

Второй вариант. Создание ситуации личной зависимости таланта от руководителя. Предоставляются многочисленные блага, но в ответ требуется одно — преданность и послушание. Этот вариант менее распространен, чем первый, поскольку дороже, но тем не менее он формирует сознательное и добровольное отношение таланта к тем требованиям, которые необходимы руководителю.

Третий вариант. Включение таланта в группу, благодаря чему удастся «размыть» его достижения в групповых результатах и даже присвоить их самому руководителю. Включить талант в группу — значит обеспечить его зависимость от руководителя, значит ограничить его самостоятельность юридическими и нравственными нормами. Значит ограничить возможности карьеры.

Четвертый вариант — уравновесить положительные и сложные, а то и отрицательные личностные качества таланта. Появляется возможность утверждать, что человек действительно талантлив, но вот его личные качества, его нравственные качества не позволяют его двигать вперед.

Пятый вариант. Основывается на внушении таланту, что у него нет никаких шансов пробиться без ориентации на руководителя. Что только под его водительством он может жить и работать с полной отдачей. Опять же ссылка на личные качества, а также на враждебное окружение.

Предлагаются патерналистские отношения, которые должны оплачиваться работой на такого руководителя или организацию.

Талант может угасать в силу различных личностных и средовых обстоятельств. В талант необходимо вкладывать, вкладывать в его развитие, в организацию условий раскрытия таланта.

Довольно часто наблюдаются условия использования таланта в экстремальных ситуациях. В обычных ситуациях, связанных с реализацией монотонных проектов, талант может не использоваться во всем многообразии его возможностей. Естественно, в силу сугубо психологических причин происходит постепенное угасание таланта. Это бывает в двух вариантах. Или о таланте забывают, или в силу его игнорирования он сам становится неспособным на дей-

ствительно оригинальные продукты. С угасанием таланта утрачиваются и его карьерные возможности.

*Переключение таланта или метания таланта.* Предоставленные сами себе талантливые люди довольно часто неспособны сосредоточиться, собраться на каком-то одном направлении, одной задаче, деле. В организациях это случается нередко. Здесь предоставляется много возможностей поучаствовать в делах не идентичных или несоизмерных таланту. Подобное не может не привести к снижению эффективности таланта. Роль организации как раз и состоит в том, чтобы дисциплинировать талант, сделать его и ответственным, и результативным. Но, как правило, организации не осознают значения такой задачи. Талант предоставлен самому себе, находится вне внимания. В результате талант недоиспользуется и мало способен повлиять на состояние организации, а вместе с этим не становится основой карьеры человека.

Во всяком случае, профессиональных способностей недостаточно для карьеры.

Поскольку организация является институтом социальным, то профессиональные способности должны работать в комплексе со способностями социальными, которые в целом направлены на адаптацию к организационной среде. Именно через способности социальные формируется рациональное профессиональное поведение, которое и является обязательным условием карьеры в организации.

*Везение, подвернулся случай.* В настоящее время количество считающих, что везение — главный двигатель карьеры, становится больше. Можно указать и на рубеж, который обозначил увеличение респондентов, ссылающихся на везение. Этот рубеж связан с началом приватизации и всем последующим образом жизни и страны, и ее жителей. Успехи «новых русских» объясняли двумя причинами — или воровством, или везением. Редко среди респондентов находились те, кто считал, что успех достигнут особыми способностями, но хотя бы деловой хваткой, финансовым гением. Респонденты отмечали, что такое, конечно, имеет место, но все-таки главное — человеку повезло.

И по сей день число уповающих на везение не убывает. Но одновременно несколько изменилось само понимание везения. Если раньше с везением связывался тупой случай, своего рода дар Божий: «ничего не было и вдруг стало всего достаточно». Так респонденты понимали везение в 90-х годах.

В настоящее время люди, ориентирующиеся на везение, связывают его с рядом объективных условий, можно сказать, с социальной, экономической и человеческой составляющими окружающей среды. Другими словами, наблюдается отход от понимания везения, как тупого случая.

Респонденты, указавшие на везение как на причину карьеры, связывают его с местом рождения и проживания (повезло, что родился и проживает в Москве, и не повезло, что родился в российской глубинке), образованием (повезло, что учился в хорошей школе), с семейным достатком (повезло, что семья могла одевать, обувать, обеспечивать досуг и крышу над головой), с друзьями (идем по жизни вместе, поддерживаем друг друга, вместе прорубаемся). Нетрудно заметить, что так понимаемое везенье – это докарьерный период жизни, но тем не менее он подготавливает готовность к карьере. Вместе с этим такой подход к везению указывает и на то, что респонденты осознают, что современное общество несправедливо, что оно не выполнило до сих пор главного принципа справедливости: у всех должны быть равные стартовые условия. Именно на неравенство стартовых условий для карьеры и указывает соответствующее сегодняшнему дню понимание везения. Другими словами, современное понимание везения как условия карьеры носит сугубо социальные корни.

Одновременно в понимании карьерного везения обозначился определённый оптимизм. Он состоит в том, что многие респонденты относятся к своей жизненной ситуации не как к своеобразному потоку событий, случаев, обстоятельств, а как к своего рода смене удач и неудач, которые надо учиться пережить с достоинством и уверенностью, что за неудачей придет удача. Вот такое своеобразное, «полосатое» понимание везения как смены жизненной удачи и неудачи представляется действительно оптимистическим отношением ко всему, что происходит в жизни, но особенно с деланием карьеры.

Одновременно в таком оптимистическом подходе к везению есть и нотки отрицающие невозможность что-либо изменить; на что-либо воздействовать своей волей, своим участием. По существу, согласно такому пониманию везения необходимо просто ждать, просто работать, монотонно следовать установленному порядку и образу жизни. И тогда в силу причин, которых нам не дано знать, серая, а то и чёрная полоса сменится полосой белой, наступит полоса везения с её всевозможными приятными изменениями в личной жизни. Эта позиция на везение в карьере хороша хотя бы тем, что

не вызывает уныния, безысходности, обречённости, хотя и не способствует энергичному, волевому воздействию на ситуацию, способствующую карьере.

Следует выделить ещё одну позицию, связанную с пониманием везения. Она состоит в том, что везение надо готовить. Как раз в этой позиции созидательное, активное начало в делании карьеры является главным.

Респонденты не отрицали, что действительно везение является причиной профессиональной карьеры, но это везение должно быть подготовлено самим человеком. Другими словами, должны быть подготовлены условия, определяющие появление везения.

Подготовка к везению с их точки зрения состоит в информировании обо всём, что может иметь отношение к карьерному успеху.

Быть информированным, обеспечить себе доступ к средствам информации, постоянно пользоваться этими средствами — это главное, что необходимо для подготовки к везению.

Наши респонденты, придерживающиеся такого взгляда на везение, полагают, что важным моментом является не «прозевать» подвернувшийся шанс. Именно быть информированным позволяет не совершать ошибки в выборе средств и способов делания карьеры.

Респонденты, стоящие на этой позиции полагают, что нет мелочей в деле обеспечения себя информацией. Важно то, что деятельность по обеспечению самого себя необходимой информацией для них превращается в постоянную, идет рядом с профессиональной работой.

Появление «ниши» для изменения своего профессионального положения тщательно анализируется, буквально когнитивно атакуется всеми ресурсами, на которых базируется профессиональное продвижение.

Такой взгляд на везение, по существу, привносит элемент управляемости карьерой со стороны самого человека. Главное здесь состоит в том, что карьера рассматривается им инвариантно и то, что в его задачу включается формирование готовности к каждому открывшемуся варианту.

У таких последователей везения как главного фактора, обеспечивающего карьеру, есть одна особенность, с которой необходимо считаться в организации.

Эти «бойцы» довольно свободно относятся к перемене места работы. У них, как правило, отсутствует привязанность к организации как к своего рода семье, дому, привязанность к своему руководителю, товарищам по работе и т.д.

В отношениях с организацией и ее персоналом они отличаются ровностью, последовательностью, тактом. Стремятся ограничить сферу общения исключительно деловыми и профессиональными интересами. В целом они характеризуются в отношениях холодностью и субъективным пониманием всего, что попадает непосредственно в зону их профессиональных или социально-психологических отношений с другими людьми.

Вследствие этого и другие выдерживают в отношениях с ними дистанцию и определенную настороженность, а то и рассматривают их как потенциальный источник различного рода неприятностей.

Подобное наблюдается до тех пор, пока организация не предоставляет им уверенности и шансов для делания собственной профессиональной карьеры.

Если у такого человека есть способности, а он, как правило, их не скрывает, пытается продемонстрировать, так как они увязываются с его концепцией «полосатой жизни», то руководителям организации надо что называется взять его в «карьерную разработку». Для него необходимо составить ту самую «дорожную» карту, по которой он должен следовать в организации. И не только составить, но и придерживаться этой дорожной карты. В этом случае появляется достаточная мотивация, чтобы с полной отдачей работать на организацию.

Но все равно даже эта мотивация не избавляет от поиска более выгодного места работы. Потенциально он всегда готов к смене места работы, если подвернется случай.

\* \* \*

Выделялась в течение всех опросов группа, которая полагала, что карьеру возможно сделать, опираясь на такие личностные качества, как исполнительность, дисциплинированность, терпение, сдержанность.

Исследования поведения в организациях действительно свидетельствуют о том, что эти качества ценятся. Более того, они объективно необходимы для нормальной, слаженной работы организации. Практически во всех характеристиках, предоставляемых на сотрудников организации, есть указания на эти качества. Если в характеристиках отсутствуют таковые, то обычно работник оценивается отрицательно даже при наличии таких качеств, как инициативность, готовность к риску и т.п., свидетельствующих о высокой активности работника. Можно сказать, что качества, обозначаю-

щие послушание в организациях, оценивается выше, чем качества, обозначающие инициативу.

От наблюдения к наблюдению в течение всех лет исследований отмечена равновеликость группы, полагавшей, что исполнительность, дисциплинированность, терпение способны обеспечить успешную карьеру.

Действительно, удалось наблюдать случаи должностного роста сотрудников, которые полагают, что указанные качества послужили надежной основой их карьерного восхождения.

Можно отметить некоторые общие особенности их поведения в процессе карьерного продвижения.

Наиболее значимой особенностью поведения этих сотрудников следует считать исполнительность. Среди других качеств это качество занимает ведущее место; все другие только придают ему своеобразие.

В данном случае под исполнительностью понимается реализация предложенной руководством программы, плана, оформленных в качестве управленческого решения.

Действительно, реализация каждого управленческого решения основывается на исполнительности участников этого процесса.

Порою исполнительности действительно вредят и самостоятельность, и инициативность задействованных в ансамбле реализаторов решения сотрудников.

Сомнения, задаваемые исполнителем вопросы, критика принимаемых решений нередко раздражают руководителей, порождают с их стороны недоверие к своим подчиненным, сопровождаемое желанием, заменить подчиненного или не поручать ему работы, необходимой для реализации решения.

При этом нередко отмечается, что у подчиненного есть все необходимые способности и компетенция для поручаемой работы, но он оказывается не способным к роли исполнителя.

Действительно, исполнитель, исполнительность – это ролевое поведение, выражающееся в готовности подчинения, в готовности дополнять, компенсировать, совершенствовать деятельность руководителя, следовать за ним, но не быть впереди его. Можно сказать, следовать непосредственно за руководителем, но не опережать его. Это не значит, что исполнительность основывается на тупом подчинении. Скорее всего, исполнительность базируется на понимании руководителя.

В управлении проблема понимания вообще является одной из столбовых, на которых базируется деятельность системы

руководитель—подчиненный. Но без понимания подчиненным замысла решения руководителя вообще невозможно организовать его рациональную реализацию.

Для роли исполнителя важно отметить проявление таких особенностей поведения, как способность слушать и не только руководителя, но и, по существу, всех и вся, что связывается с выполнением решений. Даже, можно сказать, не слушать, а вслушиваться в среду, в которой осуществляется решение, предупреждать и распознавать ситуации, возникающие в силу сопровождающих реализацию решения событий. Можно сказать, что исполнительность как качество поведения в системе руководитель—подчиненный, в большей степени базируется на способности предвидеть, чем на способности подражать.

Предвидение в исполнении решений со стороны исполнителя во многом способно предупредить отрицательные последствия решений, а то и откорректировать и содержание решения, и процессы его исполнения.

Вследствие сказанного можно отметить, что исполнительность — это не пассивное, а активное поведение, которое ориентировано в основном на адаптацию решения к конкретной ситуации.

Однако роль исполнителя нередко вырабатывает в человеке своеобразную установку на вторые роли или на роли заместителя. Установка эта бывает настолько сильной, что вырабатывает у человека устойчивое поведение, ориентированное на различного рода самоограничения в планах на свое личное будущее. Но даже если вопреки этим установкам в карьерном росте он получит первые роли, все равно паттерны поведения исполнителя будут сказываться в его ролевом и должностном поведении, будут препятствовать развитию качеств лидера, которые необходимы лицу, принимающему решение.

В подобных случаях обычно карьерный рост завершается по достижении первой самостоятельной должностной позиции. Для успешной карьеры в качестве первого лица нельзя долго задерживаться в заместителях, в помощниках, хотя это очень удобное место для некоторых направлений самореализации. Но эти места имеют ограниченные возможности для развития в себе самостоятельности и самодостаточности.

Довольно часто смешивают понятия «исполнительность» и «дисциплина». Есть даже такой термин «исполнительская дисциплина». Действительно, исполнительность без дисциплины невозможна. Но все-таки понятие «дисциплина» относится к тем базовым, на которых основывается организационное поведение.

Дисциплина связана не только с исполнением. Она обязательна для всей деятельности организации. В связи с этим весьма существенным является понятие самодисциплины. Под этим термином следует понимать предписанное следование стандартам, правилам и нормам организационного поведения. Можно сказать, что именно благодаря дисциплине возможна соединенная, согласованная, целенаправленная, синхронная деятельность организации.

Конечно, дисциплинированный работник стоит вне конфликта и со структурами, и людьми организации. Недисциплинированность — это всегда или уже конфликт, или предконфликтная ситуация.

Дисциплинированность включает человека в число тех, кто конструктивно относится к организации, кто находится с ней в режиме постоянного сотрудничества. Дисциплинированность — это всегда положительное качество, но дисциплинированность сама по себе не способна быть достаточной для делания карьеры. Тем более, что нередко руководители к недисциплинированным стараются отнести те формы организационного поведения, которые почему-либо не согласуются с их личными интересами. Однако если дисциплинированность не относится к достаточным средствам роста, то без такого качества сделать карьеру невозможно.

При сочетании качеств исполнительный, дисциплинированный открываются возможности для карьеры. Однако эти возможности ограничены определенными должностными позициями, определенными обстоятельствами внутриорганизационной среды. В число этих должностных и внутрисредовых обстоятельств нужно включить:

- устойчивое, равновесное, спокойное положение в руководстве организацией: нет внутренних раздоров, внутреннего противоборства, существует устоявшаяся система продвижения по профессионально-должностным позициям;
- устойчивое положение организации в сегменте своей деятельности, которое обеспечивается наличием необходимых компетенций;
- отсутствие каких-либо возмущающих воздействий со стороны внешней среды организации: к таковым можно отнести вмешательства в порядок назначения, присылку своих людей, изменение структур и т.п.

В этих случаях нарушается установившийся порядок, и сцепка качеств исполнительность—дисциплинированность ограничивает возможность должностного и профессионального роста.

И наконец, терпение. В сочетании качеств исполнительность—дисциплинированность нужно еще профессионально-должностной рост «высидеть», т.е. быть очень терпеливым, так как рост на основании этих качеств осуществляется медленно. В данном случае терпение является рядоположенным с первыми двумя качествами. Здесь терпение означает быть удовлетворенным той профессионально-должностной позицией, которую сотрудник занимает в настоящее время, в которой он работает. Другими словами, находить в выполняемой работе все необходимые ее признаки, которые бы мотивировали человека, обеспечивая ему комфортное психологическое состояние.

Наряду с группой, полагавшей, что возможно сделать карьеру посредством исполнительности, дисциплины и терпения, обращает на себя внимание, в некотором роде, противоположная группа, полагающая, что карьеру можно обеспечить посредством презентативных качеств или специфического презентативного поведения в организации. К таким качествам относятся коммуникативность, контактность, дружелюбие, соучастие и в выгодных обстоятельствах сотрудничество. Нередко в организациях такие люди характеризуются как заводилы, участники, а то и инициаторы различных корпоративных мероприятий (не только увеселительных), соучастники всех заметных, значимых событий в организациях и вообще дружески ориентированные ко всем, кто их окружает.

Отличающиеся оперативностью, хорошим вкусом и юмором, они артистичны, с ними хотят дружить, к ним относятся с уважением. Нередко их относят к лидерам. Но это не лидеры, хотя по некоторым особенностям поведения схожи с ними. Порою их наделяют таким статусом. Пытаются следовать за ними.

Но обычно разочаровываются в их действиях и поступках, обнаружив их несамостоятельность и неспособность «держать удар».

Однако обладатели презентативных качеств все-таки способны сделать карьеру в организации. Причем их карьера начинается раньше, чем у представителей других взглядов на причины служебного роста.

Действительно, обладатели презентативных качеств обращают на себя внимание в организации в течение короткого времени после поступления. За вниманием обычно следует симпатия, особое расположение к такому человеку, который совершенно не умеет наживать врагов. Случается, что в организации есть уже такой презентативный сотрудник. Теоретически они должны выступать конкурентами, должны бороться за внимание. Но этого не происходит.

Они образуют дуэт, презентативный дуэт и тем самым усиливают свое влияние на других. Если они достаточно умны и осознают источники своего влияния, то такой дуэт может функционировать в организации очень долгое время, принося презентативным сотрудникам весьма ощутимые дивиденды в виде должностей, общественного положения и личного авторитета.

По существу, карьере эти люди делают за счет того положительного эмоционального фона, который создают вокруг себя, не имея врагов, они не сеют и вражду вокруг себя. В организациях это дорогого стоит. Ценность этих людей состоит в том, что они способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата в организации.

Презентативные качества позволяют устанавливать положительно окрашенные эмоциональные отношения по всей вертикали организации, т.е. они одинаково направлены как вверх, так и вниз. Вследствие этого создается чрезвычайно интересная ситуация.

«Обаяя» верхи организации, презентативные люди обрекают их на положительные решения в отношении собственной персоны. В частности, обеспечивая их продвижение по службе.

«Обаяя» низы иерархии, в том числе и сотоварищей по службе, презентанты не вызывают зависти, негодования, переживания чувства несправедливости от своих потенциальных конкурентов. По существу, складывается и постепенно усиливается общее мнение, главное в таком человеке, что он неспособен никому навредить, что он не будет создавать напряженности в отношениях между людьми.

Однако при этом в организации довольно адекватно оценивают профессиональные возможности и уровень компетенции презентативных людей. Конечно, среди них есть и способные и даже талантливые, и тогда в сочетании презентативных качеств и таланта рост обеспечивается быстрый, устойчивый, буквально карьерный взлет. Вместе с ростом такого человека обязательно следует развитие структуры

Но довольно часто презентативные качества выступают в одиночестве. Кроме них нет больше ничего или недостаточно для роста. Однако и в этом случае повышение в должности по вертикали организации или в разряде по её горизонтали не вызывает недовольства или хотя бы опасения за то, что это может нанести вред организации.

Создается своеобразное состояние у руководителя, у сотрудников, которое замыливает взгляд на перспективу профессионального развития человека. Обычно должность ему дается на «вырост», и су-

ществует устойчивое мнение, что «вырост» обязательно состоится. При этом не задумываются о том, откуда, когда, и почему возьмутся необходимые качества для «выроста». К человеку такое доброе, такое позитивное, такое радостное отношение, что оно формирует неадекватный взгляд на его настоящие успехи и способности к успехам в будущем. Можно отметить своего рода административное ослепление по отношению к презентанту со стороны ответственных за принятие кадровых решений.

Но нельзя сказать, что назначение презентантов на новую должность и обретение ими нового статуса сопровождаются сразу недостатками, основывающимися на недостаточной компетенции. До поры ограниченная компетенция компенсируется их способностью подключать, поручать, передавать свои обязанности другим. И опять это можно было бы считать делегированием полномочий, что характеризует как раз продвинутых руководителей и специалистов.

Но делегирование полномочий обычно в точном понимании этого термина осуществляют руководители с высоким уровнем компетенции. Это важно, так как в результате делегирования полномочий могут образоваться упущения, допускаемые подчиненными, которые должны быть вовремя обнаружены и исправлены. Вследствие этого на делегирование полномочий могут идти только очень подготовленные и опытные руководители. Презентаты же не всегда обладают этими качествами. Вследствие этого они не могут вовремя и с нужными компетенциями вмешаться в деятельность опекаемых ими сотрудников. Иногда в организации образуются все нарастающие нормы поведения, вызванные неспособностью презентанта влиять на результативность деятельности тех, кто получил от него полномочия и соответствующие поручения. Но если подчинённая группа в целом компетентна, то она склонна самостоятельно внести нужные коррективы и управлять ситуацией. В этом случае подобное не скажется отрицательно ни на должностном положении, ни на авторитете презентанта. Группа найдёт оправдание, проявит понимание своему отношению к своему руководителю.

Все будет хуже, если за отрицательный результат придется серьезно ответить. Это случается; когда обычные коммуникативные способности оказываются недостаточными для компенсации понесённых потерь. Но и в этом случае, поскольку ответственность за назначение несет вышестоящее руководство, то волей-неволей оно будет стараться вывести из под удара своего назначенца. Обычно это заканчивается действиями размывания ответственности. Дру-

гими словами, ответственность, т.е. наказание, раскладывают на всех. И тем самым делают его неадекватным и заниженным.

Вместе с таким решением наступает прекращение карьеры презентанта. После подобного его уже не повышают по службе, но еще держат в поле зрения, и он становится объектом ротации. Другими словами, его начинают перемещать. Причем в причинах перемещения можно выделить следующие:

- отвести возможный удар вследствие того, что в работе определилось много упущений;
- переместить в проблемное, конфликтное подразделение, в котором он сумеет создать благоприятный социально-психологический климат, поскольку является мастером по построению и использованию коммуникаций.

Примерно к сорока годам его карьерный рост угасает. Он занимает устойчивое положение в организации, его все любят, ему симпатизируют, выдвигают на общественные должности. Он уважаемый и почитаемый. Он своего рода символ организации.

Была выделена группа, полагавшая, что успешность карьеры, ее возможность связана преимущественно с тем, положением, которое организация занимает в государстве, в обществе, среди профессионального сообщества.

Группа отмечала, что это особенно значимо для начала карьеры, опять же можно сказать для обеспечения поступательного и ускоряющегося роста.

Какими же признаками должна обладать такая организация?

Первым признаком называется многоступенчатость, т.е. в организации должна быть развита обширно профессионально-должностная структура, которая бы позволила двигаться вверх.

Признак действительно значимый. Причем ступенчатость важна не только для вертикальной карьеры, но и карьеры горизонтальной. В связи с этим укажем, что профессиональные разряды, имеющие место быть в стране до настоящего времени, не являются достаточными стимулами для реализации горизонтальной карьеры. По меньшей мере их должно быть не менее десяти, чтобы обеспечить поступательное профессиональное развитие сотрудника, хотя бы до сорокапятилетнего возраста.

Наиболее развита профессионально-должностная структура в государственных учреждениях, которые нашими респондентами отмечены как наиболее подходящие для карьеры.

Входящие в эту группу респонденты полагали, что работа в «солидной» организации важна для карьеры еще и тем, что она при-

бавляет «солидности», «значимости» человеку. Действительно каждый кадровик и каждый руководитель при найме сотрудника обязательно обращает внимание, в какой организации он работал ранее.

Подход довольно спорный. Дело в том, что если человек уходит из «солидной» организации, то всегда встает вопрос: почему? Что не сложилось там, где он действительно имел определенные карьерные преимущества? Любая причина в данном случае подобно медали имеет две стороны, но все-таки важнейшим общим выводом должен быть: «почему-то не сработался, что-то там у него не срослось».

По нашим наблюдениям, пришедшие из «солидных» организаций сотрудники мало чем отличались по профессионализму от тех, которые «пашут» в рядовых «конторах».

Однако «солидные» организации действительно имеют ряд объективных причин, обеспечивающих более быструю карьеру. Например, если речь идет о научных учреждениях, то становится важным для профессионального развития наличие реестрового печатного органа (т.е. признаваемого ВАК), наличие диссертационного совета, возможности стажировки за рубежом, возможности вообще иметь оплачиваемые командировки на научные форумы, наличие аспирантуры и докторантуры и т.д. Другими словами, у организации должна быть специальная инфраструктура, которая является своеобразной материальной основой, обеспечивающей карьерный рост сотрудников.

Научное учреждение, которое всего этого не имеет, может выполнять важные, значимые исследования, добиваться выдающихся результатов, но добиться признания ему значительно труднее, чем организации с развитой специализированной инфраструктурой.

В нашем обществе, в нашем государстве такой порядок сложился при Советской власти. Он не разрушен и до сих пор, хотя многое свидетельствует о том, что он является барьером для действительно способных людей, которые в силу многих искусственных, незначимых для общества причин оказываются вне «солидных» организаций.

В «солидных» организациях создаются лучшие условия для делания карьеры. В результате этих преимуществ менее способные люди получают больше возможностей сделать карьеру. Они лучше информированы, материально-технически обеспечены, интеллектуально защищены, педагогически обеспечены, им доступны лучшие консультанты.

Напротив, представители «несолидных» организаций вынуждены опираться исключительно на свои личные способности и опять

же случай, который может подвернуться вследствие их личной активности.

Гипотетически такая ситуация может повлиять на «посерение», на потерю квалификации. Особенно той ее составляющей, которая основывается на креативности и инновациях.

В интервью удалось установить, что в группе, полагающей, что «солидные» организации являются главным фактором, обеспечивающим карьерное продвижение, выделена своеобразная подгруппа «поперечников» или «сопротивленцев» признаваемому ими же самими порядку.

Эта подгруппа сходится во мнении, что у них достаточно таланта, способностей, воли, сил, чтобы преодолеть действие синдрома «солидных» организаций.

Исследования показывают, что это сильные, действительно способные индивидуалисты, которые, как правило, свысока поглядывают на окружающих и даже относятся с презрением к последователям концепции «солидных» организаций. Следует отметить, что они не эгоисты и не механические антагонисты. Отмечается, что они поддерживают, помогают таким же искателям, особенно помогают начинающим. В известном смысле это благородные одиночки, которые полагают, что личность способна пересилить социальную и профессиональную рутину.

По большей части они не реализуют свои высокие личностные качества в карьере. Их карьера завершается через одну-две профессионально-должностные ступени.

Несмотря на это, они не становятся злопыхателями, разочарованными неудачниками. Как правило, признавая собственное поражение в делании карьеры, они сохраняют верность своей «поперечной» позиции. В организации они пользуются уважением и даже почитанием. Нередко их побаиваются и специально ищут благосклонности и участия. Многие относятся к ним как к своего рода нравственным авторитетам, которые могут если не обеспечить победу в организационных схватках, то хотя бы успокоить, психологически поддержать.

Хотя «поперечникам» и не предоставляется возможности поступательного профессионально-административного роста, однако они необходимы для решения значимых для организации проблем, которые, как правило, поддерживаются общественным мнением.

Следует особо отметить то чувство свободы, которое им свойственно.

Действительно, занимаемые ими профессионально-должностные ступени не являются основными для формирования их позиции, их отношения ко всему, что значимо для организации. Их позиции и отношения формируются только на основе собственных взглядов, представлений, видения того, что становится предметом деятельности или интереса организации. Это является основой их независимости, и внутренней свободы в организации.

Они вызывают симпатию еще и тем, что, как правило, невзыскательны, безразличны к различного рода организационным «фантикам», нетребовательны к режиму дня, рабочим помещениям и т.п., т.е. ко всему, что относится к пониманию комфорта, который можно получить из ресурсов организации. Вследствие этого они являются своеобразной совестью персонала.

Руководство побаивается попасть на их острый язык как раз по поводу льгот и различного рода личных «приятностей».

Но по большей части они безразличны к личным слабостям руководителей, так как их бытие осуществляется в разных организационных измерениях.

Как уже было сказано, крутой и быстрой карьеры они, как правило, не делают. Но если вопреки обстоятельствам, вопреки действию правила приоритетности «солидной» организации она им достаётся — из них получаются масштабные деятели, обеспечивающие действительно прорывы и в знаниях, и в экономике, и политике, и искусстве. В такой их позиции они особенно ценны тем, что способны разрушить многие рутинные организационные образования, создав другие, обновленные или совершенно инновационные. Опираются при этом на новых людей, которые стараются обеспечить все возможное для их самореализации. Под их руководством карьера становится управляемой и подчинена развитию организации.

Группа, посчитавшая, что связи определяют успешность карьеры, во всех исследованиях не была менее 10% общего числа респондентов. Однако следует отметить тенденцию к снижению числа приверженцев этой позиции за последние семь лет. Исследования, проведенные в советское время, указывали на большую многочисленность этой группы. В некоторых выборках число этой группы равнялось 17%.

Следует отметить, что связи, протекция вообще это российская специфика. Вспомните Фамусова: «При мне служащие чужие очень редки. Все больше тёткины, свояченицы детки».

Показательно то, что за протекцию обычно никто не нес ответственности ни в прошлые, ни в нынешние времена. Вследствие этого связи рассматриваются и теми, кто оказывает протекцию и теми, кто ее получает как самый безопасный способ оказания содействия в карьере значимому человеку.

В разное время эта безопасность обеспечивалась различными обстоятельствами функционирования организации.

В одних случаях протекция (ее безопасность) обеспечивалась особой значимостью оказывающего протекцию человека. Сюда можно отнести высокое положение, личные заслуги, те же связи в высоких «сферах» и т.д. Такая причина безопасности совершенно исключала ответственность за ошибку в протекции. В результате провала того, кто получил рекомендации по работе, он в худшем случае освобождался. При этом имя высокого покровителя старались не разглашать, не соединять в единое провал работника и рекомендацию покровителя.

Действует и еще один механизм обеспечения безопасности протекционизма. Он особенно распространен в современных организациях. В основном в организациях крупных. Он связан с возможностями разделения содержания работы на операции, функции, за неисполнение которых бывает весьма трудно установить конкретного виновника. Организация, по протекции принимающая человека на работу, по существу, заранее знает, что он будет в качестве сотрудника почти бесполезен. При этом ему поручают работу, которая не позволяет связать его неспособность её выполнять с ее результатами. Другими словами, сотрудник выполняет работу, которая всегда требует подключения других участников. В данном случае сталкиваемся с перекрещивающимися функциями, с их дублированием, которое и позволяет спрятать неспособного работника от общего обозрения, а вместе с этим избежать осуждения в некомпетентности в работе с персоналом.

Протекция в делании карьеры считается особенно значимой в качестве первотолчка, своего рода лучшего обеспечения стартовых позиций. Респонденты это понимают. И полагают, что большего для способного и профессионально подготовленного специалиста и не надо. Сторонники значимости связей отмечают, что главное в начале карьеры, чтобы тебя заметили. Как раз протекция устраняет почти все шумы, все помехи, которые могут препятствовать оценке начинающего карьериста.

Что такие шумы имеют место — это действительно так. Наши наблюдения указывают на многочисленные препятствия справед-

ливой оценки способностей молодых сотрудников. Среди этих причин и социально-психологические (боязнь разрушить сложившиеся в группе отношения), и эгоистические (боязнь, что «новенький» может обойти других), и стремление максимально самому использовать сотрудника.

Да и просто отсутствие заинтересованности в обеспечении организации способными работниками. Потому следует согласиться с респондентами, что в данном случае протекция действительно выполняет полезную для организации функцию, т.е. она позволяет «обозреть» работника. Среди респондентов выделена подгруппа, полагавшая, что связи и протекция нужны в продолжение всей карьеры.

Они не только убыстряют карьеру, но и обеспечивают ей своеобразную охрану от случайностей и злых умыслов.

Кстати, в результате долголетних наблюдений удалось установить, что действительно карьеры с постоянной опорой на связи и покровительство были нередким случаем в советское время. Некоторые фамилий, сделавших такую карьеру, были на слуху и в 60-е и последующие годы.

Но отмечено и другое. Эти карьеры сразу рушились при смене ситуации. Конкретно при утрате влияния покровителя. Причем рушились круто, бесповоротно. Для карьеристов это была личная трагедия, заканчивавшаяся нередко их личной деградацией.

Но иногда в карьере удавалось человеку достигнуть высот, которые обеспечивали уже независимость от покровителя. В этом случае карьера продолжалась, и можно было наблюдать состоявшегося и профессионально и социально человека.

Оказание протекции в ее различных формах нельзя отнести безоговорочно к отрицательным факторам, обеспечивающим карьеру человека в организации. Как и всякое явление, имеющее своей основой ценности и отношения людей, протекция может выполнять положительную роль.

Известно, что во многих случаях при приеме на работу требуются рекомендации с места прошлой работы. Или требуются поручительства конкретных и, самое главное, добросовестных специалистов или руководителей. А это не что иное, как разновидность протекции.

Можно предложить позитивное использование протекции. Этот метод можно назвать добросовестной, взаимовыгодной протекцией. Взаимовыгодной для организации и самого recommendателя. Такая протекция представляется в следующей форме. На открывшуюся вакансию сотрудник организации рекомендует кандидата, которого считает достойным предлагаемой должности. Это

может быть кандидат из сотрудников организации или извне. Если такая рекомендация будет принята, то организация и рекомендатель заключают договор, в котором, с одной стороны, фиксируется ответственность рекомендателя, а с другой стороны – меры наказания его со стороны организации.

Рекомендатель должен нести материальную ответственность за плохую работу рекомендованного. В свою очередь, рекомендатель при условии хорошей работы рекомендуемого должен получать материальное вознаграждение или в виде премии, или в качестве постоянной прибавки к оплате своего труда.

Нетрудно заметить, что при такой протекции станут невозможными безответственные рекомендации. Но важно и другое. Рекомендатель будет заинтересован в хорошей работе своего рекомендуемого. Он будет его опекать и, можно сказать, обучать и воспитывать, поскольку по договору полностью отвечает за него. Но более того, позволит сократить расходы организаций по подбору персонала рекрутинговыми агентствами, услуги которых, их качество не всегда обеспечивают успешность работы отобранного ими сотрудника. Жизненный и профессиональный опыт сотрудников самой организации в данном случае может быть эффективным.

Таким образом, для карьеры полезна или опасна не сама протекция, а то, какие ценности в нее заложены и в какой мере она отвечает интересам организации.

В советское время в кадровой работе отмечалась ориентация на образование трудовых династий на предприятиях. Не устарел такой подход и в настоящее время. В данном случае трудовые династии выступают существенным условием обеспечения слаженной работы различных структур организации. Династии формируют благоприятные отношения и к организации, и к людям, работающим в них.

В этом случае организация является действительно второй семьей, так как отношения будут способствовать более конструктивному организационному поведению и более спокойному переживанию кризисных периодов в жизни организации.

\* \* \*

*«Эксклюзивные» отношения с руководителями, выражающиеся в полезности и даже необходимости их. Группа, считающая, что благодаря таким отношениям можно сделать карьеру, устойчиво повторялась от исследования к исследованию. Она состояла в различных вариантах и иерархических уровнях в количестве от 5 до 7% числа опро-*

шенных. В обсуждении этого показателя напрашивался вывод, что это скорее тип личности, а не опыт, который характерен для других взглядов на карьеру. Наблюдения свидетельствуют о некоторых устойчивых основах поведения сотрудников с такой ориентацией на карьеру.

Наиболее примечательной особенностью их поведения можно считать готовность и, что самое главное, умение угадать момент, когда потребность в различного рода услугах руководителю становится необходимой. Действительно, отмечается, что в большом числе случаев руководитель сторонится предлагаемых ему услуг. Это вовсе не исключается. Всякий нормальный человек понимает, что оказанные услуги обязывают к ответным действиям. Руководитель это понимает особенно, как никто другой.

Условно членов такой группы можно подразделить на несколько отличающихся по целям и поведению подгрупп.

*Сотрудники, которые нацелены на большую, самостоятельную карьеру.* Реализация их замыслов осуществляется посредством компенсаторной деятельности, с которой руководитель самостоятельно справится не в состоянии. Это обычно деятельность высокого профессионального уровня. Нередко она осуществляется по просьбе или инициативе руководителя. Но даже в отсутствии таковой предложение оказать содействие руководителю не выглядит как заискивание перед ним, как намерение выручить руководителя. Примечательно, что такие специалисты не скрывают своих способностей решать задачи, которые должны по статусу относиться к работе руководителя. Они вполне осознают свое значение для этой работы. Сознают свою незаменимость или, во всяком случае, полагают, что они незаменимы. Но всегда готовы принять участие в такой работе, нередко берут на себя наиболее профессионально значимые участки. Их не надо просить. Они никогда не отказываются от работы и «не ломаются». Можно сказать, что находятся в состоянии постоянной мобилизации по оказанию помощи, быть полезными руководителю.

Правда, есть одно «но», которое нередко вызывает недовольство руководителя. Оно выражается в том, что такой сотрудник не готов быть участником второго плана. Он не скрывает своей значимости в альянсе с руководителем, а в некоторых случаях ее и преувеличивает. Но последнее уже связано с индивидуальностью.

И тем не менее его полезность является для руководителя необходимостью, хотя нередко она заставляет руководителя думать, что окружающие полагают его ущербным. Всякий раз, когда руководитель прибегает к содействию сотрудника или когда последний предупреж-

дает наступление необходимости такого содействия, он испытывает и неудобство и все нарастающее представление о зависимости от этого сотрудника, а следовательно, о необходимости избавиться от него.

Избавление в основном происходит посредством перемещения сотрудника по должности, т.е. посредством участия в его карьере. Это перемещение может быть или внутри организации, или во вне организации. Во всяком случае, сотрудник получает и более высокую должность, и возможность работать более самостоятельно. Если перемещение случается внутри организации, то служебная зависимость даже при более самостоятельной работе не убывает. И альянс продолжает действовать. В таком альянсе руководитель чувствует себя более уверенно в психологическом отношении. Во всяком случае, в такой позиции сотрудник обеспечивает для себя должностной рост.

*Подгруппа, в которой ее члены не ищут продвижения по вертикали, но стремятся к тому, чтобы занять приличное положение в качестве различного рода помощников руководителя.* Они не ориентированы на должностной рост, но это не значит, что они равнодушны к карьере.

Их карьера состоит в том, чтобы стать своего рода вторым «Я» руководителя, его «составной частью», а если возможно, и его, в известных обстоятельствах, заменить, но отнюдь не по должности, а только по значению в выполняемой руководителем работы. Такие сотрудники стремятся быть не столько полезными, сколько незаменимыми. И для реализации себя в качестве таковых прибегают к поведению, которое нельзя отнести к нравственному.

Во всем участвовать, на все влиять — вот, пожалуй, основной девиз такого рода карьеристов. Условно их можно назвать «прилипалами». Действительно, в исследованиях отмечено, что нередко такие сотрудники сопровождают руководителя в продолжение всей его карьеры, перемещаясь вместе с ним, но все-таки находясь в одной и той же роли — какого-либо помощника. С течением времени влияние его возрастает, и вершину карьеры обычно он находит в оказании всеобщего, интегрального влияния на всё, что случается в организации. Такие сотрудники действительно могут быть полезными. Но при этом всегда выполняют роли «серого кардинала».

Как правило, у большей части наблюдавшихся нами таких сотрудников есть одна слабость: это их любовь к льготам за счет ресурсов организации, любовь к подаркам и другим знакам внимания со стороны всей вертикали и горизонтали организации. Вследствие этой слабости могут и подвести руководителя. Нередко их недостатки и увлечения приписываются самому руководителю.

Появление таких карьеристов не зависит от занимаемой руководителем должности. Их приходилось наблюдать, например, у бригадиров и прорабов на рядовой стройке.

*Следующая подгруппа ориентирована в карьере на полезность, которая мало связана с выполняемой работой и больше относится к оказанию услуг вне ее.*

Они, как правило, не строят планов на перспективу и, в общем-то, не очень осознают, чего хотят достичь в своей карьере.

Их ориентация исключительно на влиятельного руководителя (может, даже и не своего непосредственно, и даже это наблюдается нередко). Их метод и их стиль поведения состоят в оказании порою очень незначительных услуг, но значимых в силу каких-то причин.

В основном в такого рода услугах карьеристы заботятся о том, чтобы обеспечить себе неконфликтные и по возможности комфортные условия для собственной работы в организации.

Эти услуги действительно по масштабам руководителя малозначимы, но доставляют удобство, избавляют от каких-то необходимых для жизни или ситуации обстоятельств.

В результате такие карьеристы хотят достичь не влияния или повышения должности и статуса. Их задачей является получение работы, которая не влечет за собой каких-либо наказаний, ответственности. Они стремятся к работе, которую можно уменьшить или даже не выполнять, но в то же время не отвечать за это. Важным для них является получение материального поощрения в виде различного рода бонусов, но особенно премии. Все услуги направлены на то, чтобы руководитель помнил о нем, испытывал чувство благодарности, что и позволяет не забыть карьериста при оценке труда, посредством материальных стимулов.

Здесь описаны основные встретившиеся в исследованиях в течение нескольких десятков лет ориентации в делании карьеры. Наверное, есть и другие, не основанные на психологии способы карьерного поведения. Но названные не являются исключением и встречаются во всех организациях и на всех уровнях должностной иерархии. Нужно отметить, что их появление в организациях, их процветание или их умеренность во многом определяются управленческой концепцией и поведением самого руководителя.

Нередко руководитель сам поощряет развитие того или иного карьерного поведения. В любом случае личностные ориентации руководителя на дело, на других людей или на себя выступают субъектными причинами, по которым к руководителю «подстраиваются» или действительно с ним сотрудничают карьерные сотрудники.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человек в организации — это комплексная проблема, которая должна исследоваться практически всеми науками, относящимися по современной классификации к общественным и гуманитарным. По своему содержанию и раскрытию проблема человека в организации даже в каждой своей части может быть решена, только опираясь на теорию и методы ряда наук.

В каждой организации человек обязательно представлен в качестве субъекта, деятельность которого регулируется нормами и стандартами, относящимися к различным областям общественного бытия. Человек является субъектом права, субъектом труда, носителем демографических и социальных качеств, трудовых и профессиональных компетенций, субъектом социально-технологических и межличностных отношений и т.д.

Перечень сущностей человека, имеющих место быть в организациях, может быть продолжен, но достаточно и названных, чтобы утвердиться во мнении о многосторонности активности человека в его отношениях с организациями.

В данной книге преимущественно исследуются те отношения и те позиции человека в организациях, которые имеют своей основой различные психологические причины. Эти причины относятся ко всем явлениям жизни человека независимо от организаций, но обязательно в них присутствуют и влияют на организационное поведение. Может иметь место и другое. Какие-то факторы порождаются организациями, их потребностями, их закономерностями функционирования, и тогда они выступают как исключительно относящиеся только к поведению человека в организациях. Они суть организационной психологии.

В настоящее время является актуальной задачей создание нового научного направления специального посвящённого проблемам человека в организациях. Вполне доказали свою жизнеспособность два близких, но не идентичных по предмету практически ориентированных направления — управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Первое из этих направлений почти полностью отвечает своими целями и задачами потребностям организации. Прежде всего управление персоналом рассматривает человека в приложении к его рабочему месту. И хотя представители этого на-

правления пытаются в настоящее время выйти из этой тесной связи и рассматривать человека не только как субъекта труда, но и в других его качествах, тем не менее содержание тех задач, которые решает практика управления персоналом, постоянно ограничивает эти возможности.

В качестве своеобразного компенсаторного направления активно развивается управление человеческими ресурсами. Это направление позволяет значительно расширить и проблематику и задачи по изучению человека. Знаменательно, что в этом направлении произошла органическая замена термина персонал на термин человеческие ресурсы. В этом термине отражается необходимость более широкого и более разнообразного исследования человека в организациях. Но всё равно сохраняются направленность исследований и их использование преимущественно в управлении. Другими словами, и в этом случае человек выступает как субъект труда, но с опорой на более разнообразные свои ресурсы, а не только те, которые привязываются к понятию рабочая сила.

И действительно, объектом интереса в течение длительного времени является в основном психофизиологический ресурс человека, а ещё конкретнее — его физические возможности. И только с широким включением в содержание труда операций, основанных на интеллекте, появилась необходимость расширить ресурсную базу, используемую в труде. Именно вместе с умножением профессиональных видов деятельности, требующих интеллектуальной опоры, появляется потребность в другом взгляде на человеке.

Прежде всего стало затруднительно раскрыть значение человека только в привязке к рабочему месту. Проблемы «человек — рабочее место» (а в инженерно-психологической интерпретации «человек—машина») потребовали для своего решения обязательного включения в пределы организаций. Только опираясь на их специфику, оказывается под силу решать проблемы стимулирования и мотивации человека, но особенно проблемы использования креативных способностей, проблему наращивания содержания креативности в процессах индивидуального и коллективного труда.

К настоящему времени почти исчерпаны возможности направления управления человеческими ресурсами в решении новых проблем, новых задач, которые выдвигаются ускорением перманентно научно-технического прогресса, принимающего нередко формы научно-технической революции. С уверенностью можно утверждать, что XXI век, объявленный веком инноваций, будет ха-

рактироваться теми же явлениями, а именно выражением научно-технического прогресса через научно-технические революции.

В связи с этим неизбежно возрастание роли и значения человека в осуществлении инноваций. Не будем специально останавливаться на том, какие требования к человеку будут наиболее актуальными для решения многообразных задач социотехнологических революционных преобразований. В общих чертах понятно, что все они должны опираться на качественное, адекватное, потребностям научно-технического развития образование. Многие причины путаницы в объёме и содержании образования связаны именно с тем, что в первое двадцатилетие XXI века трудно представить достаточно ясно, что собою будут представлять социотехнологические системы.

Утвердившаяся привычка в подготовке человека к труду, опираясь на конкретику, которая была оправданной в течение многих столетий, в настоящее время вследствие многочисленных и многообразных изменений, происходящих в производстве, экономике, социальной среде, не позволяет достаточно надёжно и валидно прогнозировать труд будущего. Подобное не добавляет уверенности к тому, каким должно быть образование и как оно должно быть организовано.

В одном сходятся представители различных наук, что экономика XXI века будет экономикой знаний.

Носителем, производителем знаний есть и будет человек. Следовательно, именно человек выступает центральной составляющей всех модернизаций, которые производятся в настоящее время и которые будут происходить в дальнейшем. В настоящее время многие проблемы, возникающие в ходе научно-технического прогресса, стараются решать в парадигме, которая получила интегрированное название — человеческий капитал.

В основном проблемы под таким наименованием находятся во внимании экономической науки. Получается интересный, но пока малорезультативный альянс. Теоретические основы и весь исследовательский аппарат относятся к экономическим отраслям знания, но вот сами исследуемые объекты скорее адекватны таким наукам, как психология и педагогика. Действительно, в понятие человеческий капитал включаются: знания, умения, навыки, способности, психические процессы, состояния, которые всегда и до настоящего времени относятся к приоритетам наук о человеке, о его психике, его обучении и развитии. Получается, что экономика всё это относит к человеческому капиталу, а науки о человеке это относят к проявлениям сущностей человека, которые не только и даже не столько

включены в сферу экономики, сколько обеспечивают в целом, бытие человека. И здесь трудно отделить, что из этих сущностей должно стать полезным только экономия. А скорее всего, так и нельзя ставить вопрос. Ибо все эти сущности системно обеспечивают в целом бытие человека, и для него почти невозможно их разделить на те, которые капитализируются, и на те, которые ему необходимы для того, чтобы утвердить себя в качестве члена общества, исполнителя крайне необходимых социальных ролей.

В связи со сказанным возникает проблема целостного развития человека как изначальная, как всем социальным институтам необходимая, более того, как своеобразная их родовая проблема. Речь должна идти не только об использовании сущности человека, для получения того же экономического эффекта, речь должна идти о постоянном наращивании этих сущностей как своего рода миссии всего социума и отдельных его составляющих. Развитие человека, и в том числе тех его сущностей, которые составляют в каких-то конкретных обстоятельствах человеческий капитал, является обязательным условием, своего рода социальным обязательством всех и всевозможных структур, в которые входит человек в различных своих качествах. Но всегда в объёме всех его сущностей, благодаря которым он только и может заявить о себе как о человеке, готовом к реализации тех требований, которые выдвигаются перед ним в различных жизненных обстоятельствах.

Следует отметить, что человеческий капитал не сводится к сумме тех знаний, умений, взглядов и т.п., которые непосредственно образуют основу профессиональной деятельности, но, если так можно сказать, капитализация человека только тогда будет эффективной применительно к инновационным задачам, как и вообще к профессиональной работе, если её (эту капитализацию) составят универсальные когнитивные и деятельностные системы. Универсализм как направление, как цель развития современного человека уже сегодня является обязательным требованием ко всем структурам, задействованным и в образовании и в труде человека.

Так, активно развиваемая в настоящее время в экономике концепция человеческого капитала в значительной степени сдерживает развитие необходимых для той же инновационной экономики свойств, способностей человека вследствие того, что в этих подходах или и вообще в экономике в качестве основного показателя выступают цена и качество. При этом второй критерий – качество в производственно-экономических условиях определяется узко. В свою очередь, требуемое качество может опираться или на уни-

версализм подготовки, или на своеобразный профессионально-адаптированный редукционизм. Несомненно такой подход снижает затраты на развитие человека, но одновременно он же не способствует достижению активного состояния многих сущностей человека и в первую очередь его способностей, а также он не способствует выстраиванию сложных динамических систем, вызывающих различного рода синергетические эффекты.

Следует заметить, что любая экономическая система ориентирована в своих концепциях человеческого фактора на снижение затрат на развитие человека посредством его узкой специализации, ориентированной на конкретное рабочее место.

В настоящее время противостоять этим тенденциям могут только организации как социальные или по меньшей мере социотехнологические институты, выполняющие заказы по удовлетворению потребностей общества и человека.

Следует отметить, что и сами организации выполняют более того возглавляют производство, торговлю, образование, здравоохранение и т.д. Но тем не менее организации по своему образующему началу относятся к сугубо социальным системам. Они почти независимы по своему строению от их отраслевой принадлежности и имеют обязательно социальное назначение. И даже какими бы не были ущербными, нечеловеческими те концепции, на которые могут опираться организации, всё равно в них социальная составляющая обязательно не просто присутствует, а порою полностью подчиняет себе деятельность организации.

Можно сказать, что организация состоит из людей, а поскольку это так, то именно деятельность людей в организации всегда определяет необходимость социального содержания и социального наполнения организации. Это значит, что при любой отраслевой принадлежности, при любом уровне развития технологий при любой форме собственности организации её социальная составляющая неизбежно влияет на положение организации, на её достижения и, наконец, её жизнеспособность.

Сама по себе организация как социальный институт направляет деятельность по её функционированию на обязательное включение в процесс этой деятельности человека, как практического исполнителя целей, задач и в прогрессивном понимании миссии организации. Именно в миссии организации отражается уровень понимания, уровень значимости человека для её деятельности, но особенно для её развития, в конце концов, для её конкурентоспособности.

В миссии, рассчитанной на перспективу организации, особенно организации инновационной, неизбежно должны закладываться и программы развития человека, не только как работника, но и как индивида, как личности. В рыночной экономике, характеризующейся в том числе и экономией на человеке, только в условиях развивающихся организаций возможно выполнить задачи по наращиванию существенных возможностей человека, источником которых как раз и являются его индивидуальность и его личность. И если первое позволяет развивать не только общезначимые для труда способности, но и уникальные свойственные конкретному человеку, то второе позволяет расширить, наполнить позитивным содержанием различные отношения, которыми характеризуются отдельные организации, как социально-технологические общности. В первую очередь личностные характеристики человека определяют его активность и в частности активность, ориентированную на сотрудничество с организацией и для организации.

Однако нельзя сказать, что все сущности человека предопределены с его приходом в организацию. Отнюдь нет. Особенно в настоящее время, когда всё более и более утверждается принцип, что не организация выбирает для себя человека, а первоначально человек выбирает для себя организацию, и если даже у дверей организации стоит не один, а группа людей, желающих в ней попробовать свои силы, то всё равно среди этих людей большая часть состоит из тех, кого организация устраивает перспективами развития и, естественно, вместе с тем материального благополучия. И только меньшую часть составляют те, кому это безразлично и кто ищет только устраивающую его работу, т.е. кто ищет только рабочее место.

В настоящее время всё более и более заявляет о себе дефицит квалифицированных, всесторонне и профессионально подготовленных сотрудников. Это просматривается на уровне рабочих специальностей, инженерно-технических и управленческих. Последние особенно дефицитны.

Всё-таки наша страна ещё не научилась готовить специалистов высокой квалификации, обладающих современными управленческими технологиями. Пока подготовка таких специалистов осуществляется по урезанным программам. Среди недостатков этих программ наиболее провальными являются знания и умения, которые ориентированы на более интенсивное, результативное использование ресурсов человека, как работников организации. Нехватка квалифицированных кадров усиливает конкуренцию среди работодателей, т.е. среди организаций. Конкуренция приводит к

неоправданной текучести персонала. Вместе с этим при переходе из одной организации в другую, вовсе не происходит произвольное наращивание квалификации и компетенций. Следовательно, не происходит наращивание производительности труда. Более того, обнаруживается тенденция к её снижению. Во всяком случае, возникающие в связи с такой ситуацией обстоятельства не стимулируют, не ориентируют работника на повышение своей производительности труда, особенно его качественных характеристик, основанных на креативных началах.

Вместе с этим рынок подталкивает к экономии обучению и развитию персонала, особенно это наблюдается в средних и малых организациях. Лучше обстоят дела в крупных организациях. Здесь сохраняются тенденции, ориентированные на развитие, но развитие исключительно профессиональное, но и этого становится недостаточно, чтобы быть ориентированным на общее развитие человека, которое позволяет сделать его поведение в организации стабильно ориентированным на опережение развития организации. Развивается человек — неизбежно развивается и организация. И наоборот, развитие организации возникает только при тех обстоятельствах, при тех её характеристиках, которые ориентированы на развитие человека. Такая связка всё более и более усматривается в развивающихся организациях.

А теперь о самом развитии человека. Очевидно, что нельзя ограничиваться только профессиональным развитием. Без общего развития человека, без развития в человеке человека профессиональное развитие приводит к ограниченным результатам. Это можно сравнить со своеобразным допингом, который способен дать ограниченный и краткосрочный эффект. Только ориентация на общее развитие человека, представленного организацией приводит действительно к формированию не просто профессионала, а профессионала, у которого формируется широкий континуум способностей и мотивация на достижения. К этому человека подталкивает выработанный в результате общего развития своеобразный склад личности. У него в наличии всегда есть избыток или недостаток духовности, креативных и позитивных качеств, которые в совокупности ориентируют на высокую активность, на достижения, основанные на включении в деятельность уникальной индивидуальности, свойственной каждому человеку, но, по большей части, не имеющей достойных адекватных условий по её раскрытию и использованию.

Таким образом, важнейшей целью организации в современных условиях становится общее и профессиональное развитие человека.

У этой цели есть два назначения: общее развитие непременно будет способствовать становлению необходимых для общества социальных, когнитивных и креативных способностей человека. В том числе становлению социального интеллекта, который является основой гражданской и организационной культуры. Более того, общее развитие как базовое требует меньших усилий от человека по его переучиванию, по переходу в другую профессию, в том числе при освоении новых профессий. Общее развитие — это развитие на перспективу. В свою очередь, профессиональное развитие ориентировано на совершенствование, на оптимизацию имеющихся знаний и умений выполняемой человеком трудовой деятельности. Таким образом, профессиональное развитие непосредственно ориентировано на повышение индивидуальной производительности труда человека и вместе с этим на получение удовлетворения от личных достижений, образующих устойчивую и трудовую мотивацию.

Однако, общее и профессиональное развитие связаны между собой. Вообще профессиональное развитие без включения каких-то элементов общего практически становится затратным, а значит, и малоэффективным. Только ориентация на построение программы, основанные на пропорциональном представителе общего и профессионального развития, приводит к получению положительного экономического и управленческого эффекта.

При таком подходе возможно не просто выживание организации, но её высокая, устойчивая, конкурентоспособность. Особенно следует отметить развитие способности организации к диверсификации и инновации.

Как уже отмечалось, в настоящее время, как правило, организации такие задачи не решают вообще или решают частично, в связи с технической и технологической необходимостью. Более того, и в науках управления, в том числе и в управлении персоналом, в управлении человеческими ресурсами в совокупности с развитием человека в организации эта проблема в лучшем случае занимает скромное место. В этом деле всё ещё сохраняется классический подход к человеку как к рабочей силе.

Для решения проблемы развития человека в организации нужны совершенно новые концепции, которые условно можно назвать антропоцентристскими принципами построения организаций.

АЛЬБЕРТ Владимирович ФИЛИППОВ  
ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Подписано в печать 11.03.2013. Формат 60×90/16  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 13,0 п.л. Тираж 500 экз. Заказ № .