

СОЦИОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИЙ

Е.М. Бабосов, докт. филос. наук, проф., гл.н.с. Института социологии НАН Белоруссии, академик НАН Белоруссии*

А.А. Трусь, канд. психол. наук, доц. Института бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета**

ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МОДЕЛЯХ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ

E.M. Babosov,

A.A. Trus

COMMUNICATION FEATURES IN ORGANIZATIONS OF DIFFERENT TYPES

В статье рассматриваются особенности коммуникации в организациях, построенных по моделям “закрытого”, “открытого”, “синхронного” и “случайного” типа. Авторы опираются на свой многолетний лекторский, тренерский и консультативный опыт. Актуализируется необходимость формирования и поддержания менеджментом современного предприятия эффективной организационной коммуникации. Проводится анализ преимуществ и недостатков, а также динамических характеристик организационных моделей и коммуникативных взаимодействий в них. Излагаются предпосылки и факторы повышения эффективности организационной коммуникации.

Ключевые слова: модели организационного построения, особенности организационной коммуникации, коммуникативная эффективность руководителя и сотрудников.

Peculiarities of communication in organizations of “closed”, “opened”, “simultaneous” and “chance” types are described in the article. The authors use their personal experience as a trainer and a consultant. The necessity of the formation and support of effective communication by management of a modern enterprise is actualized. The advantages, the lacks and the dynamical characteristics of the organizational models and communicational manifestations in them are analyzed. Preconditions and factors of efficacy of organizational communication are offered.

Key words: organizational models, peculiarity of the organizational communication, efficacy of the communication of a manager and employees.

Современная организация является чрезвычайно сложным социальным образованием, в котором протекает большое количе-

* Бабосов Евгений Михайлович, e-mail: soccomsys@mail.ru

** Трусь Александр Алексеевич, e-mail: soccomsys@mail.ru

ство взаимосвязанных процессов и явлений, носящих причинно-следственный характер. Она может рассматриваться как открытая система, подчиняющаяся действию системных законов, а также как личностная проекция ее руководителя. Основной задачей руководителя является повышение эффективности организации, которую в общем виде можно представить как отношение полученного результата к вложенным затратам: чем больше результат и меньше затраты, тем эффективность деятельности организации выше. Одним из факторов достижения высокой эффективности является грамотно выстроенная коммуникация между сотрудниками на межличностном и функциональном уровнях.

Организация как естественная социальная система подвержена воздействию более широкой системы, и не всегда возможно увидеть и спрогнозировать это воздействие, что создает высокую неопределенность для коммуникативной практики руководителя. Центральным для такой системы оказывается понятие гомеостаза (самосохранения), которое позволяет ей сохранять работоспособность даже в условиях возмущений, идущих от внешней среды. На противоречивый, динамично изменяющийся, порой непредсказуемый характер внешней среды, в которой осуществляет функционирование любая организация, указывают в своих исследованиях специалисты различных областей — социологи, психологи, экономисты. При этом многими исследователями отмечается, что на рубеже XX—XXI в. произошли поистине революционные изменения в области организационного развития и управления современным предприятием. Эти изменения относятся к различным аспектам организационной жизни, в том числе, к особенностям формирования и реализации внутриорганизационной коммуникации. Степень коммуникативной зрелости на личностном, групповом и в целом на организационном уровнях выступает значимой предпосылкой не только эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, но и продуктивности работы всего предприятия.

Любая организация с социальной точки зрения — это своеобразное образование, не сводимое к простой сумме людей, его составляющих, и имеющее свои собственные коммуникативные закономерности существования. Одной из особенностей современной организации является то, что в ней оказываются воедино завязаны многие динамические феномены, процессы и явления. Речь здесь идет о таких разнообразных и непростых коммуникативных опциях, как процессы руководства и лидерства, феномены межгрупповых взаимодействий и индивидуальной комфортности, фаворитизма, моббинга и т.д. Уникальность и неповторимость

конкретной организации сочетаются с универсальными коммуникативными феноменами, протекающими в ней, знание которых необходимо руководителю для грамотного осуществления управленческой деятельности.

Организацию можно представить как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей. Соответственно, управление ею есть осознанный процесс проектирования, изменения и соответствующего использования данного социального образования с помощью грамотно выстроенной коммуникации. Представление об управлении организацией в сложной, динамично меняющейся среде находит отражение в развитии культуры коммуникации применительно к различным организационно-управленческим моделям.

Будучи целостным организмом, организация в ответ на изменения в одном месте реагирует комплементарными изменениями во всей системе. Поэтому нельзя считать, что решение локальной проблемы с коммуникацией в отдельно взятом подразделении решит проблемы этой целостной структурно-функциональной единицы и никак не отразится на предприятии в целом. Сложно предсказать, в каких местах компании, и каким образом начнутся преобразования, связанные с локальными коммуникативными изменениями. Поэтому целесообразнее представлять изменения системно, начиная их сверху и заканчивая базовыми звеньями организации. Любые изменения, прежде всего, коммуникативного характера, происходящие в любой из подсистем, непременно отразятся на всех других подсистемах и системе в целом.

Качество организационных ресурсов вообще, и коммуникативных в особенности, непосредственно влияет на конкурентные возможности предприятия и является одной из важнейших сфер создания ее рыночных преимуществ. Эффективно действующая организация нацелена на максимальное использование коммуникативного потенциала своих руководителей и сотрудников, создавая все условия для наиболее полной их отдачи в процессе труда и интенсивного развития их потенциала. Менеджмент организации призван обеспечивать не только ее эффективное взаимодействие с внешней средой, но и максимально продуктивную коммуникацию сотрудника с организацией и сотрудников в организации.

Организационный контекст оказывает влияние на процесс и результат коммуникации, осуществляемой между руководителями и сотрудниками. Вопрос об оптимальном коммуникативном использовании различных организационных моделей активно разрабатывается не только в бизнесе, но также в государственном управлении, в спорте, в военном деле и в других областях челове-

ческого бытия. Организационные модели имеют собственный потенциал и свои ресурсы, но эти ресурсы оказываются теснейшим образом связаны с психологией человека, его возможностями и пристрастиями, его интересами и мотивами, представлениями о должном и важном, его отношениями с другими людьми и т.д.

Американский исследователь и оргконсультант Л. Константин, занимаясь изучением и анализом разных способов организационного устройства, существовавших на протяжении веков в человеческой истории, обнаружил, что при всем кажущемся многообразии их форм, базовыми для всех них оказываются четыре парадигмы. Они характеризуются своими наборами свойств в области управления, лидерства, принятия решений, организации взаимодействия и построения коммуникации, психологических особенностей людей, способных комфортно и продуктивно работать в рамках соответствующих форм. Эти четыре парадигмы, или модели, присутствуют и в современном отечественном бизнесе. Они получили название “закрытой”, “открытой”, “синхронной” и “случайной” организационных моделей.

Рассмотрим коммуникативные особенности каждой модели применительно к функционированию отечественных предприятий, опираясь на наш многолетний консультативный и тренерский опыт.

Модель “закрытой” организации

Эта модель представляет собой наиболее известную в истории форму организационного построения, которую Л. Константин обозначил геометрическим символом — пирамидой (треугольником). Организационные образования, которые с древнейших времен до наших дней сохранили свои сущностные признаки — армия и иные силовые структуры, церковь (безотносительно к конкретной конфессии), мафия, большинство предприятий среднего и практически все предприятия крупного бизнеса, система образования, в целом государство, — строятся по этой модели. Как показывает практика, таких структур подавляющее большинство.

Их отличительными особенностями являются:

- строгое иерархическое устройство с совершенно определенными отношениями власти и подчинения;
- единоначалие, т.е. нахождение на вершине пирамиды одного человека — руководителя, который по своим социальным и психологическим характеристикам, как правило, склонен ориентироваться на проявление авторитарного стиля управления;
- единоличное принятие решений руководителем с последующим их доведением до подчиненных по иерархической лестнице;

- реализация руководителем контроля выполнения распоряжений и применение санкции по своему усмотрению;
- четкость организации, построения и реализации бизнес-процессов;
- понимание всеми членами организационного механизма своего места и своей роли в нем.

Выражаясь языком военных, в модели “закрытого” типа “каждый боец знает свой маневр”: в этой иерархии для всех ее участников является абсолютно очевидным, кто является твоим непосредственным руководителем, и какие сотрудники находятся в твоём непосредственном подчинении. Эта ясность позиции облегчает жизнь людей в данной модели, компенсируя отсутствие возможности принимать участие в выработке решений возможностью строго ограничить пределы своей ответственности.

Можно утверждать, что модель “закрытого” типа берет начало в живой природе. В отличие от стадных животных, у которых, например, вожак-баран бежит впереди стада, у более организованных животных существует та или иная иерархия. Так, в качестве примера можно привести ближайших к человеку млекопитающих: во главе стада гамадрилов (крупных обезьян рода павианов) стоит альфа-самец, у которого есть несколько приближенных, есть и приближенные у приближенных и т.д. Если “простая”, “рядовая” обезьяна, не входящая в число приближенных, всего лишь сделает попытку подойти напрямую к вожаку, минуя своего “непосредственного начальника”, то она тут же получит от вожака ощутимый пинок, а потом еще и аналогичный увесистый пинок от своего начальника. И поделом — иерархическую структуру нарушать нельзя!

Если слово “обезьяна” заменить термином “сотрудник”, то получится знакомая картина из современной организационной жизни. В структурах, построенных по модели “закрытого” типа, каждый участник организационного процесса занимает свое, четко очерченное место на должностной лестнице. Нарушение субординации должно строго наказываться, так как это вносит сумятицу в умы персонала и нестабильность в управленческие процессы, ведет к хаосу и неразберихе. Армейская система, являющаяся наиболее зримым воплощением принципа иерархичности организационных отношений, “отшлифовала” всевозможные субординационные и отношенческие мелочи и детали: например, военнослужащий должен получить разрешение у своего непосредственного начальника на обращение к вышестоящему командиру. Аналогичным образом организовано взаимодействие и в церковной жизни: например, находящийся ниже по рангу священнослужитель должен получить благословение (т.е. разрешение) на издание своих трудов

(будь то светская или духовная литература) у вышестоящего руководства.

Если в живой природе какой-то гамадрил претендует на более высокое положение, то он должен доказать, что он сильнее, чем его соперник. Каждое место в иерархии — результат жестокой (именно жестокой, а не жесткой!) конкурентной борьбы. На роль вожака претендует не один гамадрил, а минимум два. Но вожаком становится только один. Неудачник же, который мог занять в стаде второе место, не идет в подчинение к своему сопернику, а, прекращая всякую борьбу, живет где-то на периферии территории, занимаемой стадом. При этом он слабеет настолько, что самая слабая, никчемная обезьяна в стаде может его совершенно безнаказанно пнуть. В итоге такого незавидного существования он, как правило, за шесть месяцев сильно истощается и погибает. Крайне редкими являются ситуации, когда претендент на вышестоящую позицию уводит часть гамадрил из “материнской” структуры и, таким образом, создается “конкурирующее предприятие”, которое он строит впоследствии по такой же иерархической модели. Для собственников и профессиональных руководителей, которые находятся в бизнесе не первый год, это природное явление может быть очень знакомым.

Корректно организованная коммуникация в модели “закрытого” типа осуществляется по иерархии — сверху вниз и снизу вверх. В этом вопросе должно действовать жесткое правило: “Вассал моего вассала — не мой вассал” (“Подчиненный моего подчиненного — не мой подчиненный”). Оно проявляется в реализации *непосредственной* коммуникации и передачи информации *последовательно* с предыдущего уровня на очередной (следующий). Если руководитель “перескакивает” несколько уровней должностной пирамиды и ставит задачу кому-то из исполнителей, не находящихся в его *прямом* подчинении, это приводит к многочисленным негативным функциональным и управленческим последствиям. Во-первых, он ломает основу организационной коммуникации — иерархическое прохождение информационных потоков. Во-вторых, он подрывает авторитет руководителя (или даже нескольких руководителей), которых он миновал (фактически — проигнорировал). В-третьих, он открывает перед исполнителем возможности для некорректного, манипулятивного взаимодействия, как со своим непосредственным руководителем, так и с самим “большим боссом” — постановщиком задачи. К сожалению, как показывает наш опыт работы с отечественными компаниями, от понимания руководителями необходимости реализации строго иерархической коммуникации до ее воплощения на практике в организационной реальности —

очень большая дистанция. Чаще всего оправдательными реакциями управленцев на нарушение ими очередности в прохождении информационных потоков, являются фразы: “Так гораздо быстрее: постановка задачи напрямую конкретному исполнителю позволяет экономить временные ресурсы”; “Так удобнее: мне виднее, кто из сотрудников с этой задачей может справиться лучше”. При этом впоследствии коммуникативные, управленческие, психологические, материальные и иные издержки оказываются гораздо более существенными, чем полученные сиюминутные “выгоды”.

Поуровневое прохождение информационных потоков — от вершины пирамиды до ее основания и обратно — сопряжено с высокой вероятностью искажения смысла передаваемого сообщения — от незначительных трансформаций до получения полной смысловой противоположности. Это обусловлено как особенностями протекания психических познавательных процессов у участников организационной цепочки (восприятие, память, мышление, речь и т.д.), так и сооружением ими сознательных коммуникативных “барьеров” на пути движения информации. Информационный ресурс в любой организационной структуре, а тем более в модели “закрытого” типа, является значимым фактором не только формального (статусного), но и неформального (психологического, отношенческого) позиционирования сотрудника в системе коммуникативных связей. Недаром говорят, кто владеет информацией, тот управляет миром. Наиболее характерными трансформационными проявлениями при передаче информации в организации “закрытого” типа являются:

- изложение не всей правды (какую-то часть передаваемого сообщения кто-то может придержать, опустить, не обратить на нее внимания);

- расстановка смысловых акцентов в выгодном для себя свете;
- “невинное” добавление от себя, “правильный” комментарий.

Зная механизмы и последствия данного коммуникативного феномена, опытные руководители вынуждены прорабатывать в организации неформальные (альтернативные, параллельные) источники доступа к информации для принятия на этой основе оперативных управленческих решений. Так, в фильме “Служебный роман” новый заместитель директора Статистического учреждения Юрий Григорьевич Самохвалов со словами “Что за дрянь вы курите?” протягивает блок сигарет “Marlboro” секретарше Верочке. Этот шаг руководителя, делающего первые шаги в незнакомой ему организационной реальности, был ею впоследствии правильно оценен: в телефонном разговоре со своим молодым человеком она не без гордости отметила, что “новый зам заводит дружбу с секретаршей”.

Косвенными негативными последствиями вертикального способа коммуникации является то, что значительная часть сотрудников оказывается вне многих информационных потоков, а потому рядовой персонал и отдельные руководители базового уровня могут часто не знать, что происходит в смежных подразделениях и в целом в компании. На корпоративных управленческих тренингах многие руководители (не говоря о рядовых сотрудниках) часто жалуется на дефицит информации и непонимание происходящего в своей организационной структуре. Для работы с этим коммуникативным явлением менеджменту необходимо организовывать эффективно действующие площадки для осуществления горизонтальной и вертикальной коммуникации. К ним можно отнести:

- организационные СМИ: корпоративный интернет-ресурс (сайт, интранет-страничка), газету, информационные бюллетени и т.п.;
- сессии стратегического планирования, образовательные мероприятия (тренинги, семинары, воркшопы и т.п.);
- групповые формальные и неформальные мероприятия: день рождения компании, подведение итогов работы за определенный период; спартакиады, вечера отдыха, новогодние огоньки и т.п.

Сильной коммуникативной стороной модели “закрытого” типа является ее быстрый перевод в “аварийный” режим функционирования: руководитель директивно спускает сверху четкое указание, обязательное для выполнения всеми звеньями организационной цепочки. За нечеткое или несвоевременное их выполнение назначаются жесткие дисциплинарные воздействия, которые стимулируют персонал к более решительным и активным действиям и заставляют организационный маховик вращаться слаженно и продуктивно. Однако в стабильных условиях эта же “медаль” проявляет свою оборотную сторону: структура имеет тенденцию к снижению мобильности, к стагнации и загниванию. Причинами этого выступают инертность и усиливающаяся самоуспокоенность персонала, ценностями которого являются стабильность и определенность, четкость и ясность, и который в ситуации относительной стабильности никто “не бодрит”. При этом руководитель авторитарного типа дает сотрудникам уверенность в завтрашнем дне, на него же ложится ответственность за все происходящее.

В модели “закрытого” типа реализуется так называемый принцип “черного ящика”, берущий свое начало в 40-х гг. прошлого века, когда зарождалась кибернетика. Н. Винер предложил модель системы, которую назвал “черный ящик”. Применительно к современной организации в качестве “черного ящика” могут быть рассмотрены любые системы или подсистемы, подлежащие управлению. Чтобы система работала эффективно, поступательно раз-

виваясь, она должна быть организована так, чтобы не требовалось вмешательства вышестоящего руководителя в работу, за исключением случаев крайней необходимости.

“Черный ящик” — это метафора, художественный образ, своеобразный конструкт, состоящий из следующих элементов:

- границ “черного” ящика — того, что отделяет эту подсистему от других организационных подсистем;

- владельца бизнес-процесса — руководителя данного структурного подразделения (оперативного менеджера);

- входа в “черный ящик”, который определяется ресурсами, подлежащими преобразованию в соответствии с реализуемым бизнес-процессом;

- бизнес-процесса — технологии, выражающейся в последовательности действий элементов “черного” ящика (сотрудников, исполнителей);

- “уставки” — плановых показателей, которых владелец бизнес-процесса должен достигнуть за определенный период;

- выхода — полученного результата за определенный период;

- обратной связи.

В организационной модели “закрытого” типа принцип “черного ящика” действует следующим образом. Организационная система — это цепочка, состоящая из определенного количества звеньев — структурных подразделений, представляющих собой “черные ящики”, логически взаимосвязанные между собой. У каждого из них есть вышестоящая управленческая надстройка — непосредственный руководитель, которому подчиняется руководитель конкретного “черного ящика”, выступающий владельцем бизнес-процесса. На “входе” в черный ящик вышестоящий руководитель выделяет владельцу бизнес-процесса необходимые ресурсы, которые тот использует для получения результата на “выходе”. Вышестоящий руководитель также устанавливает образ результата или “уставку” — плановые показатели, которые владелец бизнес-процесса должен достигнуть за определенный период. По окончании указанного периода вышестоящий руководитель сравнивает “выход” (полученные результаты) с “уставкой” (плановыми показателями), на основании чего дает владельцу бизнес-процесса обратную связь: положительную или отрицательную, в зависимости от соотношения “выход”/“уставка”.

При этом он не должен внедряться в текущие процессы, происходящие в “черном ящике”, насколько бы они сложны ни были. Его задачи — сравнить выходные факторы с заданной им “уставкой”, провести их сопоставление, анализ и дать владельцу бизнес-процесса обратную связь. Обеспечив саморегулируемость внутренних

процессов, руководителю нет необходимости вмешиваться в работу каждой из подсистем (структурных подразделений и отдельно взятых сотрудников). Но, как показывает отечественная управленческая практика, достичь идеального состояния, при котором вышестоящая управленческая надстройка не внедряется в процесс управления нижестоящим “черным ящиком” крайне непросто. Предпосылками разделения функционала и границ ответственности и невмешательства в работу нижестоящего руководителя является доверие между двумя руководителями, находящимися в непосредственном подчинении. Это доверие формируется при условии согласования и реализации взаимных договоренностей — так называемого “контрактинга”, включающего следующие компоненты:

- кто что делает;
- кто за что отвечает;
- как осуществляется порядок взаимодействия в “сложных” управленческих и деловых ситуациях.

В модели “закрытого” типа, на чем более высокой ступени должностной лестницы находится руководитель, тем, метафорически выражаясь, “большим лодырем” он должен быть. Другими словами: он не должен заниматься рутинными проблемами, не должен делать то, что могут сделать его подчиненные. Решение текущих задач — прерогатива тех, кто находится “этажами ниже”. Работа первых лиц заключается в том, чтобы заниматься стратегическими вещами, искать и находить “правильные” направления бизнеса, работать на опережение ситуации, реализовывать проактивный подход к управлению организационным образованием. Если система грамотно выстроена, четко отлажена и эффективно функционирует, менеджмент должен внедряться в оперативную деятельность только в случаях ее подготовки к требованиям дня завтрашнего. Эту мысль находим еще у Сократа, который, говоря о специфике деятельности руководителя, отмечал, что главная его задача состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний. Предпосылками такой, по нашему мнению, в высшей степени правильно организованной работы являются:

- последовательное прохождение руководителем всех ступеней организационной пирамиды — от базового исполнительского звена до уровня, соответствующего “потолку его некомпетентности”;
- своевременное и качественное выстраивание организационно-управленческой структуры;
- создание системы стимулирования сотрудников, реально побуждающей их к добросовестному выполнению своих функциональных обязанностей.

Иначе руководителю придется вникать во все управленческие мелочи, обрастать горой текущих проблем, выступать в роли “пожарного”, оперативно реагирующего на всевозможные организационные “чрезвычайные ситуации”.

В случаях, когда вышестоящий руководитель по определенным причинам имеет цель получить информацию “из первых рук” (например, об особенностях реализации какого-либо проекта, за который отвечает сотрудник исполнительского звена), он во избежание эффекта “испорченного телефона” может пообщаться напрямую с этим исполнителем, но только в присутствии его непосредственного руководителя.

Для эффективной реализации управленческих функций вообще и коммуникативных факторов, в частности, в организации “закрытого” типа используется понятие “норма управления”, отражающее количество сотрудников, которое должно находиться *в непосредственном подчинении* у руководителя. Различные авторы предлагают спектр вариантов — от трех до десяти и более человек. По нашему мнению, оптимальной величиной, характеризующей “норму управления” будет 7 ± 2 . Если в непосредственном подчинении руководителя, находящегося на каждом управленческом уровне, будет менее пяти человек, с одной стороны, получится довольно громоздкая система управления с нездоровой бюрократией, подразумевающей сложный механизм принятия решения, прохождения информационных потоков, согласования документов и т.п. С другой стороны, вытянутая многоуровневая пирамида, приведет к тому, что организация будет действовать по принципу: “один с сошкой — семеро с ложкой” со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими, психологическими и управленческими последствиями.

Если же в подчинении руководителя будет более десяти человек, это окажет негативное влияние не только на эффективность реализации основных управленческих функций (постановка задач, контроль исполнения и др.), но и редуцирует возможности руководителя в осуществлении индивидуального подхода к работе с сотрудниками.

Отмеченные коммуникативные особенности модели “закрытого” типа накладывают отпечаток на формирование конкретной организационной подсистемы. Она на каждом управленческом уровне должна осуществляться “под непосредственного руководителя”. Здесь реализуется важный принцип, о котором в произведении “Маленький принц” писал А. Сент-Экзюпери: “Мы в ответе за тех, кого приручили”. Далее: место в организационной иерархии, функционал, полномочия каждого сотрудника должны быть

прописаны как можно более четко и закреплены документально. Это позволит не только избежать размывания иерархической структуры и подрыва принципа единоначалия в организации “закрытого” типа, но и повысить эффективность реализуемой в ней вертикальной и горизонтальной коммуникации.

Модель “открытой” организации

Согласно результатам исследования, проведенного Л. Константином, организацию, построенную по принципам “открытой” модели, в истории ему удалось найти в образе классического английского парламента. Геометрической фигурой, отражающей существенные характеристики данной модели, выступает круг. В отечественных деловых и управленческих реалиях по этой модели строятся некоторые предприятия малого бизнеса на начальной стадии работы, при вхождении их в рынок (формировании и развитии), проектные команды, а также отдельные структурные подразделения (подсистемы) в рамках большой организационной системы, функционирующей по модели “закрытого” типа.

Круг отражает основные психологические (прежде всего, коммуникативные) и управленческие особенности такого типа устройства организации и иллюстрирует ключевые свойства “открытой” модели — совместность, партнерство и психологическое равенство всех ее участников. Эти характеристики проявляются практически во всех организационных процессах, прежде всего, в выработке решений, которые обсуждаются коллегиально, т.е. всеми сотрудниками, и принимаются на основе достижения ими консенсуса. Наиболее ярким выражением этого механизма является взаимодействие знатоков в команде в популярной игре “Что? Где? Когда?” Все участники, являясь, как правило, профессионалами высокого уровня в своей функциональной нише, полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты. Центр круга является площадкой для обмена информацией, на основании которого и принимается взвешенное и устраивающее всех решение. Круг символизирует право каждого участника на получение необходимой информации, полностью открытой для всех. Механизмом подобного рода работы выступает “круглый стол”, за которым сотрудники в процессе реального обмена информацией и определения позиций приходят к итоговому согласованному результату.

Таким образом, основным способом работы такой структуры является разговор “профессионала с профессионалами”, или “равного с равными”. Психологически интересны при этом статусная, управленческая и коммуникативная позиция руководителя орга-

низации, функционирующей в “открытой” модели. Его коммуникация с сотрудниками может быть организована и реализована в двух вариантах:

– “ракушка”: коммуникация руководителя с каждым сотрудником осуществляется персонально, поочередно. Здесь важно соблюдение принципа психологического равенства всех сотрудников в осуществлении “доступа к телу руководителя”. Если в модели “открытого” типа, где доминанта равенства выступает определяющим фактором эффективности совместной работы, одни сотрудники более “равны”, чем другие, это отражается, как на психологическом климате, так и на процессуальных и результирующих составляющих деятельности;

– “паутина”. В этом варианте к коммуникации руководителя с каждым сотрудником добавляется коммуникация “всех со всеми”. Психологически роль и место руководителя можно определить как “первый среди равных”. Его задачами во взаимодействии с сотрудниками являются: создание условий для свободного обмена мнениями, организация пространства, времени и процесса обсуждения, направленных на получение согласованного результата. В этом смысле позиционно руководитель выступает “организатором и вдохновителем”, т.е. “фасилитатором”/“модератором” дискуссии, который задает повестку дня встречи и направляет взаимодействие участников в нужное результирующее русло, оставаясь в содержательном плане одним из них. Такой стиль управления предполагает наличие определенных личностных характеристик (эмпатии, полихроничности, поведенческой гибкости и др.), навыков управления групповыми динамическими феноменами, хорошо развитых коммуникативных способностей, умения четко выдерживать границы своей ролевой позиции.

В организации, построенной по модели “открытого” типа, комфортно себя чувствуют люди, которые высоко ценят профессионализм, нацелены на непрерывное поступательное развитие, и для которых предпочтительна психологическая позиция “на равных”. Они ждут к себе адекватного партнерского отношения, и, в свою очередь, аналогичным образом стремятся относиться к своим коллегам. Готовность проявлять инициативу и брать на себя ответственность связана с тем, что сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему в организации и могут в полной мере реализовывать собственный интеллектуальный, эмоциональный, профессиональный и иной потенциал. Тот, кто выступает с конкретной идеей (предложением, инициативой и т.п.) при обсуждении варианта решения, получает от своих коллег оперативную и адекватную обратную связь. Такая адекватность заключается в ис-

кренней и профессионально корректной оценке высказанного сотрудником предложения со стороны других участников. Она может быть, как положительной (“Супер! Отличная идея! Молодец!”), так и негативной (“Твое предложение сыровато. Предложенный вариант требует дальнейшей доработки”). Коллеги, которые слушают выступающего, получают, как правило, много новой, интересной и ценной информации, что способствует их развитию в различных аспектах: профессиональном, личностном, управленческом и др. В этом плане модель “открытого” типа отражает ставшую популярной в последнее время идею П. Сенге о “самообучающейся организации”.

Корпоративная культура, психологический климат в такого типа структурах держатся на идее “наша компания” и способствуют формированию чувства “мы”. Организация, построенная по принципу “открытой” модели, достаточно демократичная, гибкая и открытая изменениям.

При всех отмеченных достоинствах, как и у любой организационной модели, у “открытой” “медали” есть оборотная сторона. Она заключается в колоссальных затратах самого ценного из всех организационных ресурсов — времени. Как показывает опыт работы с отечественными предприятиями, значительными потерями времени сопровождается любое взаимодействие по выработке согласованного решения. И даже самый лучший (инновационный, креативный и т.п.) вариант, который, возможно, не придет в голову руководителю в модели “закрытого” типа, но при этом принятый несвоевременно, когда динамичная внешняя ситуация существенно изменилась, “подобно прокисшему молоку, будет вылит в канализацию”.

Модель “синхронной” организации

Модель “синхронной” организации в истории Л. Константин обнаружил при анализе политических партий, религиозных сект и разного рода идеологических образований. Увидев во всех этих случаях нечто общее, независимо от “идеологической подкладки”, он предложил в качестве символа организации этого типа параллельные стрелки. Мы же предлагаем схематично изобразить эту модель в виде центральной стрелки, от которой, подобно камню, брошенному в воду, равномерно отходят круги. Ключевой фигурой здесь является руководитель. Им выступает, как правило, управленец харизматичного типа, вокруг которого выстраивается активный, в некоторых случаях — бурный процесс взаимодействия со всеми сотрудниками.

Л. Константину, автору рассматриваемого концепта, не удалось найти “синхронную” модель организации в американском бизнесе. Что же касается отечественной управленческой и предпринимательской практики, то здесь имеются серьезные предпосылки для построения организационных образований по такого рода модели. Она с успехом реализуется в бизнесе на этапе “старт-ап”, когда сильная яркая личность задумывает какой-либо проект. Руководитель (как правило, в одном лице выступающий и собственником бизнеса) подбирает персонал *исключительно “под себя”*, привлекая будущих сотрудников, прежде всего, интересной идеей, а также своей силой воли, огромной энергией, оптимизмом, способный вдохновить, зажечь и направить их на достижение поставленной им цели. Такой механизм является весьма характерным для отечественных организационно-управленческих и деловых реалий: следование за сильным лидером было и по сей день остается в наших социальных условиях привычкой и потребностью для многих людей; такой образ жизни вполне соответствует менталитету большинства наших сотрудников. Основным механизмом управления здесь становится мотивация персонала, которая держится на интересе к работе с неординарной личностью, участию в необычном проекте, и увязывание персональных интересов наемных сотрудников с интересами собственника бизнеса.

Рассматриваемую модель можно также назвать “центрической”. В ней руководитель, находящийся в центре системы, как статусно, так и психологически, индивидуально (т.е. персонально) ставит задачи каждому сотруднику на совершение определенных действий, ограниченных во времени. Вся организационная коммуникация осуществляется через руководителя. В ней, подобно модели “закрытого” типа, последнее слово остается за руководителем. Сотрудники, как правило, не приучены к тому, чтобы самостоятельно искать и находить приемлемый вариант выхода из сложившейся ситуации, коллегиально принимать согласованное решение.

Отличительной особенностью “закрытой” и “синхронной” моделей является их реакция на замену руководителя. В первой из них с приходом нового менеджера кардинальных изменений не происходит — настроенная и обкатанная система действует как хорошо отлаженный механизм. Во второй модели с уходом руководителя, к примеру, на новый проект, высока вероятность запуска негативных динамических процессов и явлений (саботаж, слухи, сплетни, борьба за территорию и т.п.). Это объясняется тем, что действующий руководитель подбирал сотрудников *“под себя”*, они достаточно долго притирались друг к другу, и в результате нашли ту оптимальную психологическую и физическую дистанцию, которая

комфортна для каждой из сторон. Каким бы уникальным ни был новый руководитель, насколько бы по своим личностным, управленческим, коммуникативным, профессиональным характеристикам он ни походил на предыдущего, тем не менее, на сто процентов его не заменит. Приход нового руководителя в любую уже сложившуюся организацию, сопровождается притиркой и выстраиванием границ. Но в модели “синхронного” типа у руководителя будет значительно больше “головной боли”.

Говоря о сотрудниках такой организации, стоит иметь в виду, что психологически это должны быть люди, готовые к самостоятельной работе в рамках конкретной задачи, полученной непосредственно из рук руководителя. Исполнительность, ответственность, пунктуальность, завязанные на интересе к выполняемым заданиям, — вот основные психологические характеристики, желательные для сотрудников, работающих в “синхронной” модели. Но если руководителю удастся подобрать таких людей, расставить их по своим направлениям и нацелить на реализацию оперативно поступающих от него задач, жизнь подобной организации начинает напоминать течение реки: все движется в одном направлении — к намеченному руководителем результату. При этом в процессе данного движения достаточно автономно существуют разные специалисты, подобно кругам, идущим по воде от камня, брошенного в воду.

Отметим слабые моменты, которые сопровождают работу руководителя и сотрудников в организации, построенной по “синхронной” модели. Во-первых, ее достаточно ригидный характер, выражающийся в невысокой способности системы и готовности сотрудников к изменениям. Для их осуществления руководителю требуется наличие значительных временных ресурсов и приложение собственных интеллектуальных, эмоциональных и волевых сил. Чем дольше он работает в такой модели, тем большим ее заложником становится: без исходящих от него периодических импульсов система стремится к затуханию. Результат: руководитель не может уйти в отпуск, выделить время для собственного обучения и развития. Во-вторых, система, построенная по модели “синхронного” типа, может развиваться до определенных размеров, которые определяются личностными ресурсами и управленческими возможностями конкретного руководителя.

Модель “случайной” организации

Схематично организацию, построенную по модели “случайного” типа, можно представить в виде броуновского движения, где каждая частица находится в максимально автономном режиме

функционирования. Соответственно, из всех четырех моделей, предложенных Л. Константином, данная структура является образцом чрезвычайно динамичным и пластичным. Взгляд непосвященного человека, брошенный на эту систему, может вообще не обнаружить никаких признаков привычного (традиционного) организационного построения. Ключевой термин — “случайная” — определяет ее процессуальные, динамические, социально-психологические характеристики: случайно встретились, случайно пообщались... Тем не менее, можно привести немало ее устойчивых исторических форм. Например, многие научные организации, где структурные подразделения и отдельные сотрудники, занимающиеся разными исследованиями, формально объединены общей темой, и входящие в один отдел или в одну лабораторию, находятся в “свободном плавании”. Здесь процессуальная составляющая взаимодействия отходит на второй план, уступая место результирующей доминанте индивидуальной работы.

В таких моделях достаточно комфортно чувствуют себя сотрудники, имеющие потребность в самостоятельном распределении временных ресурсов и определении приоритетности работ, автономном существовании и возможности проявления личного творчества в процессе деятельности, представляющей для них интерес и приносящей несомненную пользу.

В бизнесе по этому типу строятся различного рода сетевые структуры, в которых каждый сотрудник работает на свой собственный результат, самостоятельно организуя свое время и пространство и гибко управляя своими ресурсами. Он индивидуально разыскивает необходимую ему информацию (о рынке, о потенциальных клиентах и т.п.). Горизонтальные коммуникации являются достаточно ограниченными по причине того, что общие интересы сотрудников сведены к минимуму. Каждый принимает решение исключительно самостоятельно — в рамках выполняемых функций, решаемых задач.

Интересна позиция руководителя организации, строящейся по такой модели. Его можно метафорически назвать “собирателем земель”. В научном подразделении, например, его начальник собирает результаты работы каждого сотрудника, объединяет их под общей обложкой и подает вышестоящему руководителю (заместителю директора института по научной работе). Как показывает отечественная деловая и управленческая практика, наиболее эффективным руководителем здесь выступает человек, работающий в либерально-демократическом стиле, доверяющий сотрудникам и считающий, что они сами в состоянии выполнить свою работу, без какого-либо вмешательства, а тем более опеки с его стороны.

Именно поэтому понимание, терпение и терпимость, а также умение находить компромиссы — главные психологические требования к руководителю “случайной” организации.

В больших организационных образованиях по данной модели строятся структурные подразделения, деятельность которых предполагает у сотрудников наличие таких характеристик, как сильная творческая ориентация, возможность самостоятельно работать и проявлять себя и неприязнь к вмешательствам в их дела. К любому контролю “по процессу” они относятся болезненно, воспринимая его как проявление недоверия со стороны руководителя и ущемления своих интересов.

Динамическая характеристика организационных моделей и коммуникативных проявлений в них

Организация, как было отмечено ранее, должна представлять собой достаточно гибкое образование для реализации стоящих перед ней целей посредством эффективного реагирования на изменение средовых характеристик. Понимание ее менеджментом особенностей, положительных моментов и ограничений каждой из рассмотренных моделей приводит к выбору и реализации той из них, которая является наиболее предпочтительной в конкретных условиях.

С чего начинается построение бизнес-структуры в отечественной предпринимательской практике? Как правило, с реализации моделей “открытого” или “синхронного” типа. До некоторого времени эти структуры показывают свою эффективность, отвечая требованиям учредителей в достижении намеченных целей. Но с достижением “точки убывающей эффективности” они становятся препятствиями для дальнейшего роста бизнеса, что должно побудить собственников к переводу их в модель “закрытого” типа.

Группа “одноклассников — одноклассников — друзей — приятелей — etc.” организует “маленький гешефт”, в рамках которого несколько человек совместно решают возникающие задачи. Возможно, сами того не осознавая, они работают по модели “открытого” типа. Никто не считается со временем, не сравнивает величину своего вклада с инвестициями других участников в общий результат. Но, как только бизнес набирает обороты, и появляются первые серьезные финансовые результаты, высока вероятность того, что между учредителями может пробежать черная кошка. Наступает кризисный момент, когда необходимо четко разделить функционал и провести вневременные границы ответственности.

Один человек создает “под себя” предприятие малого бизнеса для реализации определенной коммерческой идеи (“синхронная” модель). Основная трудность, с которой сталкивается в отечественном бизнесе руководитель, работающий в организационной модели “синхронного” типа, состоит в том, что готовность сотрудников взять на себя ответственность и получить требуемый результат уступает место тенденции избегания всякой ответственности и внешнему локусу контроля.

Индивидуально-совместная форма деятельности руководителя в модели “закрытого” типа выражается во взаимодействии его со многими участниками организационного процесса, как находящимися в его непосредственном, так и в прямом подчинении, при движении к обозначенной цели и персональную ответственность руководителя за достигнутый результат. Эту особенность четко проиллюстрировал в своих мемуарах Ли Якокка, описывая работу на посту первого лица компании “Крайслер”. В частности, он рассказал об особенностях построения и реализации коммуникации со своими менеджерами. Когда возникала задача, требующая всестороннего анализа, осмысления, поиска различных вариантов решения, он собирал их вместе за “круглым” столом (модель “открытого” типа) и проводил мероприятие, напоминающее “мозговой штурм”. После того, как все участники высказали свои мнения, идеи и предложения, он подводил итог обсуждению и переводил взаимодействие с ними в “закрытую” модель: “Хорошо, ребята, я вас выслушал, а теперь послушайте, что мы с вами будем делать”. На этом демократия заканчивалась — организовав сбор информации у своих подчиненных, он лично принимал решение, обязательное для выполнения всеми должностными лицами, при этом принимал на себя персональную ответственность за его последствия (модель “закрытого” типа).

Успех функционирования всего предприятия в рамках большой организационной системы “закрытого” типа, независимо от того, по какой модели конкретный руководитель выстраивает свое структурное подразделение, заключается в командном взаимодействии этих руководителей, основой которого выступает профессионализм каждого из них, взаимное уважение и доверие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. М., 2015 (*Adizes I.K.* Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii. M., 2015).

Бабосов Е.М. Социология управления: пособие для студентов вузов. Минск, 2010 (*Babosov E.M.* Sociologija upravljenja: posobie dlja studentov vuzov. Minsk, 2010).

Бабосов Е.М. Социальные конфликты и управление ими. Теория и практика менеджмента конфликтов. Минск, 2009 (*Babosov E.M.* Social'nye konflikty i upravlenie imi. Teorija i praktika menedzhmenta konfliktov. Minsk, 2009).

Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб., 2004 (*Kollinz Dzh.* Ot horoshego k velikomu. Pochemu odni kompanii sovershajut proryv, a drugie net... SPb., 2004).

Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 2008 (*Kunc G.* Upravlenie. Sistemnyj i situacionnyj analiz upravlencheskih funkcij. M., 2008).

Нив Г. Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. М., 2014 (*Niv G.* Organizacija kak sitsema: Principy postroenija ustojchivogo biznesa Jedvardsa Deminga. M., 2014).

Трусъ А.А. Кинотренинг: технология и методика видеообсуждения. СПб., 2011 (*Trus' A.A.* Kinotrening: tehnologija i metodika videoobsuzhdenija. SPb., 2011).

Трусъ А.А. Психология управления: Учеб. пособие. Минск, 2014 (*Trus' A.A.* Psihologija upravljenja: ucheb. posobie. Minsk, 2014).

Уэлч Д.Д. Мои годы в GE. М., 2006 (*Ujelch D.D.* Moi gody v GE. M., 2006).

Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1991 (*Jakokka L.* Kar'era menedzhera. M., 1991).