



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 2

**Машинальный, принудительный и авторитарный
механизмы сотрудничества**



Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной

деятельности» и теста Ваниева (testvanieva.kz). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012).

Мы продолжаем цикл статей, посвященных теории организационной деятельности. Теория организационной деятельности – это наука о законах организации, она дает основу и законы, исходя из которых следует совершенствовать организационное управление. Теория организационной деятельности объясняет, как устроены организации, как они развиваются, как внутренний мир человека соотносится с их формами, какие требования предъявляют организации к ментальности людей, как ментальность влияет на организационные процессы, как можно повышать эффективность сотрудничества и управления персоналом. Существует шесть механизмов сотрудничества. Во второй части речь пойдет о трех из них: машинальный, принудительный и авторитарный. Также мы определим, на чем они основываются, каковы их согласующие элементы и нормы делового поведения, которым они соответствуют.



Теория организационной деятельности (ТОД) — это наука о формах сотрудничества, производственных отношениях, организационных законах и способах повышения эффективности совместной деятельности. Человек — существо общественное. Его деятельность носила, носит и будет носить коллективный характер, а всякая работа в одиночку есть лишь частный, временный эпизод, не нарушающий общественного в целом характера деятельности людей. Система обеспечения согласованности сотрудничества — главная характеристика организации. Поэтому основа теории организационной деятельности — это описание форм обеспечения согласованности деятельности, названных мною механизмами сотрудничества.

Чем сложнее решаемые задачи, тем более совершенные механизмы сотрудничества требуются. Поэтому у компаний, построенных только на силе и авторитете руководства, нет большого будущего.

Теория организационной деятельности утверждает, что существует только шесть основных механизмов сотрудничества. В принципе, разных по характеру форм согласовательной деятельности гораздо больше, но основных, качественно разных типов, всего шесть.

Каждый механизм сотрудничества — это целая эпоха в развитии форм коллективной деятельности, культуры, в развитии человечества вообще. Чтобы адекватно осмыслить данное явление, его следует рассмотреть в разных масштабах и разных аспектах, что мы здесь для начала и попытаемся сделать. В таблице 1 показаны основные элементы и инструменты механизмов сотрудничества. Поскольку они влекут за собой и со-

ответствуют некоторым нормам делового поведения (ценностям, духовной опоре, понятию справедливости), эти нормы тоже приведены в таблице.

Отметим две закономерности, четко прослеживающиеся в таблице:

1. **переход к более сложной и совершенной организации деятельности — это в таблице движение слева направо. Очень важно увидеть в ячейках таблицы ступени (стадии) развития соответствующих элементов и почувствовать непрерывность изменений этого развития, его логическое единство.** Так гармонично должно идти организационное развитие. Чем сложнее решаемые задачи, тем более совершенные механизмы сотрудничества требуются. Поэтому у компаний, построенных только на силе и авторитете руководства, нет большого будущего. Ведь стоящие перед ними задачи постоянно усложняются, и их сможет решить только более совершенная организация;
2. **характер отношений в механизмах сотрудничества чередуется: нечетные (машинальный, авторитарный и коллегиальный) являются коллективистскими, а четные (принудительный, договорный и саможеланный) — индивидуалистскими.** Такая вот интересная объективная закономерность.

Далее мы подробно опишем все механизмы.

Таблица 1. Сравнение характеристик всех механизмов сотрудничества.

Элементы организации	Характеристика механизмов сотрудничества						Саможеланный
	Машинальный	Принудительный	Авторитарный	Договорный	Коллегиальный	Саможеланный	
Согласование деятельности	Согласующий психологический элемент	машинальные действия, привычки	страх, покорность	почитание, авторитет	выгода, взаимные обязательства	общий интерес	собственное желание
	Согласующий инструмент	сигналы, образцы	угрозы, приказы запреты, наказания	указания, призывы, оценки	предложение соглашений, компромиссы	обсуждения, доказательства, аргументы	полное и осознанное доверие другу другу
	Характер отношений	неосознанный, коллективистский	враждебный, индивидуалистский	патерналистский, коллективистский	партнерский, индивидуалистский	товарищеский, коллективистский	доверительный, индивидуалистский
Нормы делового поведения	Система ценностей	привычки, навыки, традиции, ритуалы	сила, оружие, смелость, ловкость, неприхотливость	бог, вождь, герой, звание, должность, награды	выгода, собственность, правовая защищенность	знания, умения, коллективный интерес	доброта, альтруизм, общее благо, уникальность и уважение каждого
	Понятие справедливости	соблюдение традиции (традиция права)	сила права	старший прав	закон прав	прав тот, кто всех убедил	все права (так как не ущемляют прав других)
	Положение индивида определяется...	владением навыками, привычками	силой, грозностью	статусом, иерархией	деньгами и выгодностью партнерства	полезностью для удовлетворения общих интересов	добротой, служением другим
	Сфера межличностного соперничества	(сам с собой)	силовое соперничество	статусное соперничество	экономическая конкуренция	интеллектуальное соперничество	соперничества нет
	Духовная опора	память о предках, традиции	страх, ненависть, оружие	доверие опыту, мудрости и символам превосходства	материальная выгода	коллективный интерес	личное желание помощи и содействия, добрые намерения



Механизм машинального сотрудничества

Основные элементы механизма сотрудничества

Это самая простая, начальная ступень развития согласовательной деятельности. Она использует стереотипы поведения, неосознанно совершаемые привычные действия. Подсознательно выполняемые психикой врожденные или приобретенные программы поведения запускаются различными сигналами внешнего и внутреннего характера. Так, в основном машинально, не задумываясь, мы говорим: «Добрый день», «Здравствуйте», «До свидания», «Спасибо» и т. д. Машинально говорим в телефонную трубку «алло». Машинально идем по тротуару, погруженные в какие-то свои мысли, а подсознание тем временем успешно управляет нашим движением, если маршрут привычен и прост. Водитель

автомобиля машинально ведёт её по правой стороне дороги. Всё это простые, но очень распространенные действия, машинально согласующие действия разных лиц.

Машинальное сотрудничество — исторически самая старая форма обеспечения согласованности взаимодействий. Она господствовала на заре человечества; продолжает использоваться и сейчас, хотя былую ведущую роль, конечно, потеряла. Древние её формы сегодня ещё можно наблюдать в поведении и ритуалах самых отсталых племен, в их танцах, песнях и других коллективных действиях, предваряющих или сопровождающих различные виды деятельности: охоту, рыбалку, прием пищи, лечение, военные действия и т. д. Основанное на неосознаваемом или плохо осознаваемом выполнении

каких-то простых психических программ, машинальное сотрудничество обеспечивает согласованность взаимодействий как бы автоматически, неосмысленно.

Но даже в Средневековье машинальное, бессознательное сотрудничество в чистом виде преобладать не могло — слишком уж примитивное сотрудничество оно обеспечивает. Сегодня оно органично входит в более совершенные механизмы в качестве отдельных, машинально исполняемых элементов. Такими элементами, например, могут быть: соблюдение солдатами своего места в строю при движении колонной; передвижение, взявшись за руки; совместное исполнение песен на отдыхе; использование стандартных форм приветствий; многочисленные привычки традиционных форм общения и поведения. В принципе, даже пользование родным языком содержит множество машинальных элементов, входящих в другие формы взаимодействий в качестве вспомогательных частей. К содержанию своей речи мы обычно подходим более или менее осознанно, но фразы складываются и произносятся в основном машинально. И мы обычно даже не осознаем, как это делаем в деталях, технологически. Именно поэтому нам трудно обучать своему языку иностранцев. Пользование речью происходит во многом подсознательно, машинально, интуитивно.

Подсознательно выполняемые психикой врожденные или приобретенные программы поведения запускаются различными сигналами внешнего и внутреннего характера.

Условия работы механизма сотрудничества

Основное условие работы этого механизма — сила традиции и ценности соответствия этой традиции. Машинальное сотрудничество решающим образом зависит от окружающей субъекта среды. Здесь она должна быть очень стабильной, если не сказать неизменной. В противном случае машинальная согласованность становится просто невозможной.

При машинальном сотрудничестве участники не озабочены межличностными отношениями. Процессы проходят как бы сами собой.

Преимущества

Главным достоинством машинального сотрудничества является его психологическая легкость, неучастие в согласовательном действии мыслительных процессов. Сознание в это время, так сказать, отдыхает или занято иными функциями. Без участия сознания нами управляет бессознательное. При машинальных взаимодействиях люди не задумываются над своими действиями, и согласованность обеспечивается как бы сама собой, автоматически,

естественно, без всякого психического напряжения, характерного для других механизмов. При машинальном сотрудничестве участники не озабочены межличностными отношениями. Процессы проходят как бы сами собой.

Недостатки

Однако эта легкость возникает не вдруг. Машинальное сотрудничество формируется обычно медленно, постепенно, путем многократных повторов, обкатки, практикой каждого элемента действий, доходящих до автоматизма, либо имеет врожденную природу. Элементы, не прошедшие испытание временем, отпадают, а остается только то, что органично, вписывается в реальность, возможно даже случайно.

Главным недостатком машинального сотрудничества является невозможность применить его для решения новых, нестандартных задач, которых в наше время очень много. Поэтому машинальное сотрудничество обычно используется лишь в качестве вспомогательных элементов более совершенных форм согласований.

Механизм принудительного сотрудничества

Основные элементы механизма сотрудничества

Принудительное сотрудничество принципиально отличается от машинального. Здесь очень жесткие, а часто и жестокие отношения, постоянное подавление организатором (принуждающим, начальником, конвоем, надсмотрщиком) исполнителей. Основной инструментальный механизм принудительного сотрудничества — угрозы, наказания, поддержание страха и различные способы ослабления принуждаемых. Организаторы принуждения используют угрозы, устрашение, подавление, шантаж, нажим, давление; демонстрацию силы, физическое насилие, физический гнет, иные наказания; оружие, лишение средств защиты и ресурсов, иное ослабление; ограничение контактов принуждаемого



с окружающей средой, помещение принуждаемого в непривычную для него среду, изоляцию и ввод в заблуждение. Воздействие на исполнителей осуществляется с помощью полного контроля, строгих приказов и запретов, угроз, демонстрации, а то и применения силы, оков, наручников, оружия и других средств подавления.

Выражение «принудительное сотрудничество» звучит несколько парадоксально, противоречиво. Но ведь такой вариант взаимодействия приводит деятельность к согласованности с решаемой задачей и требованиями принуждающего. Это хоть и вынужденное, но все-таки сотрудничество (в смысле, совместная деятельность). Непривычность термина не должна быть препятствием для объективного анализа.

Современные сложные задачи обычно не имеет смысла решать принудительно, поскольку в них для успеха требуется искреннее старание и добросовестное отношение.

Условия работы механизма сотрудничества

Основное условие работы этого механизма — ценности силы и оружия, а также наличие готовых подчиняться этой силе. Межличностные отношения между принуждающими и принуждаемыми обычно психологически носят негативный характер. Поэтому в принудительном сотрудничестве царят по современным меркам наихудшие отношения: взаимная озлобленность, жестокость, ярость одних и подавленность других.

Кроме того, надо понимать, что при объединении людей в группы их возможность подавлять других или сопротивляться насилию увеличивается. И наоборот, при раздроблении коллективов способность их членов к сопротивлению уменьшается. И то и другое очень существенно в принудительном сотрудничестве.

Преимущества

Главное преимущество принудительного механизма сотрудничества — возможность решать задачи, осуществлять которые исполнители не хотят. В настоящее время это чаще уже не преимущество, а недостаток. Современные сложные задачи обычно не имеет смысла решать принудительно, поскольку в них для успеха требуется искреннее старание и добросовестное отношение. Так, практически бессмысленно угрозами принуждать к работе таксиста или высококвалифицированного хирурга. Однако в целом ряде случаев такой механизм сотрудничества необходим и до сих пор используется. На нем построено согласование деятельности в силовых структурах и МЧС, а также в организациях, где требуется железная дисциплина, например, связанных с безопасностью на транспорте и т. д.

Недостатки

Основные недостатки механизма принудительного сотрудничества: грубый примитивизм, попрание человеческого достоинства, негативные межличностные отношения, психологическая неприемлемость для ментальности цивилизованного человека, невозможность решения современных сложных хозяйственных задач, ненадежность сотрудничества из-за его нежелательности для принуждаемых.

Механизм авторитарного сотрудничества

Основные элементы механизма сотрудничества

В качестве главного психологического согласовательного элемента этот механизм использует авторитет организатора деятельности, уважение к нему, почитание, а то и преклонение. Авторитетом может выступать отец, учитель, старейшина, старший, глава, вожак, лидер, руководитель, начальник, командир и т. п. У авторитета есть особый статус, особые

Основное преимущество механизма авторитарного сотрудничества — возможность решать задачи при остром дефиците компетентных лиц, когда основная масса участников некомпетентна, но имеется хотя бы один умелый и авторитетный организатор.

права и преимущества. Организатор направляет деятельность возглавляемого коллектива, призывает и побуждает к решению определенных задач, дает указания, контролирует их исполнение, является информационным центром коллектива, принимает основные решения по его деятельности, оценивает каждого, распределяет блага, олицетворяет и формирует ведомый коллектив. Всё это согласующие инструменты такого механизма. Организатор несет ответственность перед вышестоящей инстанцией за деятельность возглавляемого коллектива, если последний входит в некоторую более крупную иерархическую структуру. Обязанностью и привилегией главы любого коллектива является не только управление

внутри своего коллектива, но и осуществление его контактов с окружающей средой, общение с вышестоящим руководством и сторонними лицами.

Условия работы механизма сотрудничества

Основное условие работы этого механизма — ценности главенства старшего и доверие к его опыту и мудрости. Ведомые участники авторитарного сотрудничества подвижны верой в своего главу, связывают с ним свои надежды, проявляют ему знаки уважения, признательности, преданности, а то и любви. С главы берут пример, у него учатся, его слушаются, ему подражают, стараются угодить, заслужить благодарность или расположение.

Каждый член авторитарного коллектива постоянно стремится завоевать уважение, повысить свой статус (приобретать психологически и формально более высокое место в авторитарной иерархии), получить преимущества, награды и льготы. Уровень благосостояния членов авторитарного коллектива зависит от их фактического статуса, уровня занимаемой должности в существующей иерархии и отношения к ним руководителя.

Преимущества

Основное преимущество механизма авторитарного сотрудничества — возможность решать задачи при остром дефиците компетентных лиц, когда основная масса участников некомпетентна, но имеется хотя бы один умелый и авторитетный организатор. Авторитарный механизм позволяет объединить и поставить под единое управление как внутренние, так и внешние ресурсы всех участников.



Недостатки

Основным недостатком авторитарного сотрудничества является нестабильность функционирования, большая зависимость от субъективных факторов: величины и устойчивости авторитета организатора, его способностей и удачливости в работе, случайных негативных воздействий вышестоящих инстанций, постоянных кадровых перестановок. Всё это приводит к большим потерям ресурсов, снижает эффективность деятельности.

В периоды смены руководства деятельность авторитарных коллективов не только ухудшается, но часто даже оказывается почти полностью парализованной. Быстро, а то и мгновенно разрушаются такие организации и в случае внезапной потери авторитета всего их руководящего состава. Бывшие члены организации становятся совершенно неуправляемыми, и может начаться полная неразбериха и хаос. История авторитарно организованных обществ переполнена подобными драматическими примерами.

В третьей части статьи мы подробно расскажем о трех других механизмах сотрудничества — договорном, коллегиальном и саможеланном.