



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 10

Понимание правоты и соперничество



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), сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012) (george.vaniev.kz) и др. С ним можно связаться по e-mail: vaniev@mail.ru.

Мы продолжаем разговор о теории организационной деятельности. Это наука о законах функционирования и развития организаций. Она предлагает новое, более глубокое видение систем управления коллективной деятельностью людей, понимание состава и особенностей механизмов сотрудничества, характера ментальности работников, открывает новые возможности в организационном строительстве. В разных механизмах сотрудничества существенно различается понимание правоты и ее критериев. В результате отношения между сотрудничающими людьми часто выливаются в соперничество. Об этом мы и поговорим в этой части статьи.



Понятие правоты и её критерии

В естественных науках хорошо отработаны способы нахождения и проверки знаний о материальном мире. Когда же мы находимся в сфере общественных и гуманитарных наук, то оценка истинности знаний и суждений становится не столь очевидно правильной. Множество понятий носят здесь условный, относительный, а то и спорный для многих характер. Не случайно в общественной сфере не закрепился термин «истина», а обычно говорят о верности, правильности или справедливости, которые, как правило, инструментально не измеряются и допускают массу разных (порой диаметрально противоположных) толкований.

Но для эффективного взаимодействия участникам сотрудничества требуется согласованность оценок и действий. Это невозможно, если нет более-менее единого понимания правды, правоты и справедливости. Но возникает вопрос: как определить правоту и каковы её критерии? В таблице 3 показано, как отличаются понятия о правоте и ее критериях в разных типах ментальности.

Таблица 3.
Правота и её критерии.

Типы ментальности	Принципы правоты	Критерии правоты
Машинальный	«Быть как все — это правильно»	Соблюдение традиции
Принудительный	«Сильный прав»	Превосходство силы
Авторитарный	«Старший прав»	Более высокий статус
Договорной	«Закон и рынок правы»	Личная материальная выгода (в рамках рыночных отношений)
Коллегиальный	«Общее решение — самое правильное»	Соответствие общим интересам сотрудничающих
Саможеланный	«Каждый прав»	Это доброе дело

Если кто-то из читателей надеется, что с помощью этой таблицы можно сформулировать способ определения истины на все случаи жизни, то он глубоко ошибается. Напротив, таблица показывает, что в разных условиях (различных отношениях и механизмах сотрудничества) правота определяется совершенно по-разному. Одной правоты на всех нет и быть не может.

Что справедливо в одном механизме сотрудничества, то неприемлемо или оспаривается в другом. В каждом механизме сотрудничества своя правда, свои этические и моральные нормы. И это совершенно естественно. Единого понимания правоты для всех механизмов сотрудничества не существует и существовать не может. У каждой ментальности свои представления о справедливости.

Это имеет большое практическое значение. Поскольку для согласия между людьми в первую очередь необходимы общие принципы и критерии справедливости, то сотрудничающим следует либо сблизить ментальность, либо осознанно договориться о неких взаимоприемлемых формах или диапазонах допустимого друг к другу поведения. Причем желательно закрепить эти договоренности документально или законодательно.

Примеры понимания правильности поведения в разных механизмах сотрудничества показаны в таблице 4. Допустим, один частный предприниматель отдал другому на реализацию товар. Тот продал его и в зависимости от своей ментальности дальше может поступить по-разному. Конечно, на его поведение влияет множество факторов, но ментальность будет диктовать поведение, указанное в таблице. Также будут отличаться реакции на оскорбления или отношение к выплате штрафа. При одной ментальности «алиментщик» будет убежден, что можно уклоняться от уплаты, если сумеешь, а при другой — выплату алиментов сочтет долгом чести. В каждом случае индивид опирается на соответствующее его социальной зрелости понимание справедливости. При этом у каждого своё понимание справедливости.

Таблица 4.
Примеры понимания правильности поведения в разных механизмах сотрудничества.

Типы ментальности	Отношение к долгу (кредиту)	Реакция на оскорбление	Отношение к штрафу
Машинальный	Поступить как все	Ответить тем же	Платить, если все платят
Принудительный	Не отдавать, если получится	Пригрозить или ударить	Не платить, если возможно (уклоняться, отказываться)
Авторитарный	Вернуть только начальству	Пожаловаться начальству	Платить, если требующий главнее
Договорной	Безоговорочно отдать по закону	Потребовать возмещения морального ущерба	Платить, если это выгоднее, чем не платить
Коллегиальный	Отдать, если все так решили	Заручиться общественной поддержкой	Платить, если все так решили
Саможеланный	Вернуть с благодарностью (отдать с процентами)	Сразу простить	Платить обязательно в любом случае

Какое же поведение считать самым правильным и справедливым? Так ставить вопрос нельзя. Скорее можно говорить о том, какое поведение соответствует более продвинутой ментальности, поскольку каждая нома соответствует определенным отношениям. Если какие-то отношения господствуют, определяют ментальность участников сотрудничества, то для них наиболее приемлемым окажется вариант, соответствующий их ментальности. В компании бандитов необходимы одни нормы (принудительная ментальность), в спортивной команде — другие (авторитарная ментальность), на рынке — третьи (договорная ментальность), а на экономической конференции — четвертые (преимущественно договорно-коллегиальная ментальность).

Если бы у всех взрослых людей был один уровень развития ментальности, в рамках которого они бы сотрудничали между собой, это было бы идеально. Но этого возможно достичь лишь в небольших коллективах и на короткое время. В масштабах же общества (а

тем более на международной арене) в обозримый период всегда будут присутствовать ментальные разногласия, поскольку у каждого коллектива свой опыт, ценности и принципы, свой уровень организационного развития; у каждой страны своя история, культура, религиозные конфессии и т. д. Это порождает отличия в нормах поведения и понятиях

В каждом механизме сотрудничества своя правда, свои этические и моральные нормы. Единого понимания правоты для всех механизмов сотрудничества не существует и существовать не может. У каждой ментальности свои представления о справедливости.

справедливости. Быстро достичь единообразия норм поведения по широкому кругу вопросов обычно невозможно.

Возможно ли в таких условиях людям ладить, не конфликтовать? Вполне, тем более в масштабах отдельного предприятия. Но для этого следует создавать взаимно приемлемые, эффективные нормы поведения, способы достижения компромиссов, разрешения разногласий, формировать гибкие организационные формы, традиции и правила.

Соперничество и конфликты в разных механизмах сотрудничества

Отношения между сотрудничающими людьми зачастую выливаются в соперничество: силовые разборки, конфликты, угрозы, борьба за превосходство или положение в обществе, соперничество за какие-то ресурсы, конкуренция за выгоду, профессиональное соперничество и др. Это естественное проявление отношений сотрудничества, следствие различий в намерениях и поступках участников организационной системы. Соперничество — не отклонение от нормы. Это норма. Оно разрешается с помощью согласовательной функции соответствующего механизма.

Важно понимать, что соперничество — это не синоним слова «война». Если имеет место конфликт с физическим столкновением, то он обычно и решается силой. При этом слабый уступает, и соперничество заканчивается. Если, скажем, легкоатлеты соперничают за первое место на соревнованиях, то в результате забега выявляется победитель, и соперничество, хотя бы на время, прекращается. Если предприниматели соперничают на переговорах за максимальную выгодность соглашения, то решением может стать, например, удовлетворяющий обе стороны компромисс. Соперничество, особенно в цивилизованных формах, может протекать вполне доброжелательно и разрешаться к всеобщей выгоде. Если возникает разногласие, например, между участниками консилиума, то соперничество в знаниях и компетентностях после широкого обмена мнениями может закончиться устранением разногласий и достижением единого общего мнения.

Давно замечено, что общественные отношения постепенно становятся менее грубыми и жестокими. По крайней мере, сегодняшний день не сравнить со Средневековьем. Силовые способы решения разногласий постепенно уходят в прошлое, их заменяют более цивилизованные формы соперничества. Вместо поединков и вооруженной борьбы разногласия всё чаще решаются с помощью переговоров, соглашений, компромиссов. Го-

воря на языке теории организационной деятельности, общество всё более использует договорные, судебные и коллегиальные формы разрешения споров вместо принудительных и авторитарных.

Физическое насилие в гражданской сфере в основном уже под запретом, хотя ещё сравнительно недавно споры решались даже на дуэлях, а мужчины постоянно носили оружие. Постепенно, по мере развития, общество устанавливает моральные границы соперничества. Цели, формы и границы соперничества в разных механизмах сотрудничества показаны в таблице 5.

Тенденция перехода на более цивилизованные формы соперничества вроде очевидна, хотя понятно, что соперничество между людьми отнюдь не исчезает. Оно видоизменяется, проявляется в новых непривычных формах. Поэтому возникают вопросы: насколько сильна и устойчива тенденция уменьшения силовой борьбы? Какие формы соперничества сейчас развиваются? В какой степени люди морально готовы к кровопролитию и какие формы борьбы между государствами или людьми можно ожидать? Каковы задачи в этой связи у рядового человека, руководителя, предприятия и государства?

Это далеко не праздные вопросы. От надежного, научного ответа на них зависит возможность осмысленно работать, строить будущее и адекватно готовиться к потенциальным угрозам. С позиций теории организационной деятельности можно констатировать следующие особенности соперничества:

Таблица 5.
Цели, формы и границы соперничества в разных механизмах сотрудничества.

Механизм сотрудничества	Цели	Формы	Моральные пределы
Принудительный	Победа, покорение, подавление	Тотальная борьба с применением физического насилия, пыток и причинением телесных повреждений	Собственная безопасность. Борьба идет до тех пор, пока мне не угрожает опасность: «Драка до первой крови», «Против лома нет приема», «Волк, состарившись, охотится за кузнечиками».
Авторитарный	Подчинение, унижение, получение признания	Соперничество авторитетов, руководителей, низвержение кумиров, установление своего превосходства и преимуществ	Утрата авторитета и чести — недопустимый позор. Нельзя унижаться, терять честь и достоинство. Борьба идет до тех пор, пока сохраняется мой авторитет: «Без запевалы и песня не поется», «Без пастуха и овцы не стадо», «Жадность подрывает уважение».
Договорной	Получение выгоды, ресурсов	Конкуренция, соперничество за экономическую выгоду и ресурсы	Потеря выгоды недопустима. Соперничать себе в убыток — глупо: «Не пойман — не вор», «Игра не стоит свеч».
Коллегиальный	Поиск лучших умений и компетенций	Соперничество компетентностей, достижение признания коллективом знаний и умений	Борьба идет до тех пор, пока она на пользу всему коллективу. Среди своих недопустимы физическое насилие, обман и оскорбление личности: «Что посеешь, то и пожнешь», «Уважай себя, если хочешь, чтобы другие тебя уважали».



- соперничество в индивидуалистских механизмах (принудительный и договорной) носит более жесткий, бескомпромиссный характер, который вполне соответствует слову «борьба»;
- в коллективистских механизмах сотрудничества (авторитарный и коллегиальный) соперничество носит несравненно более гуманный характер, чем в индивидуалистских.
- с развитием механизмов сотрудничества соперничество между людьми не только не прекращается, но переходит в новые, порой неожиданные формы.

Соперничество в принудительном и договорном механизмах сотрудничества

В принудительном механизме сотрудничества соперничество — это борьба для подавления, ограбления, принуждения и покорения. В договорном механизме сотрудничества соперничество носит характер конкурентной борьбы за преобладание, за захват рынка и устранение конкурента.

Чисто договорной тип официальных отношений не предполагает физического насилия, однако перипетии конкурентной борьбы имеют целью в той или иной форме устранить противника. Мораль договорного механизма это вполне приемлет. В наиболее острых

Соперничество — не отклонение от нормы. Это норма. Это естественное проявление отношений сотрудничества, следствие различий в намерениях и поступках участников организационной системы.

случаях такая борьба нарушает не только моральные, но и правовые границы, и таким образом мы переходим к уголовно наказуемым формам принудительного механизма. Однако обнаруживать экономические преступления обычно сложнее, чем физическое насилие. Для этого нужен большой, дорогостоящий и высококвалифицированный труд. Ещё труднее оценивать и доказывать вину каждого конкретного лица в договорных условиях. То не доказан факт, то подкуплен свидетель или судья, то всё сделано чужими руками, то нанят сильный адвокат...

У договорного механизма сотрудничества количество различных способов борьбы с конкурентами только увеличивается. На место банальных невыплат денег, недогрузки товарно-материальных ценностей приходят весьма изощренные формы нарушений установленного законом порядка, причинения вреда конкуренту. Так, могут заключаться заведомо невыполнимые договоры, осуществляться подлог документов, предоставляться кабальные кредиты, сманиваться ключевые специалисты, осуществляться косвенные диверсии в виде поставки некачественного оборудования. Возможно неполное предоставление технологий с утаиванием ключевых ноу-хау, а также вовлечение конкурентов в тупиковые направления разработки новых технологий. Или даже продвижение заведомо ошибочных теорий или методов для того, чтобы конкуренты из-за этих ошибок несли убытки (см. врезку «Пусть конкурента по тупиковому пути»). Пример — некачественная подготовка специалистов потенциальных конкурентов, навязывание им заведомо устаревших идей.

Официально причислять подобные действия к диверсиям невозможно, поскольку трудно доказать, что партнер умышленно причинял вред, а не искренне заблуждался. Сегодня в Россию проникла с Запада масса ошибочных и вредных концепций, учений, теорий и даже наук во всех сферах деятельности: в технологиях, управлении, биологии, фармацевтике, медицине, экономике, обучении и т. д. Они причиняют колоссальный ущерб, но доказать, что это умышленный, вредительский подрыв деятельности конкурента, очень трудно, если вообще возможно. Тем более к этому надо быть готовыми.

Соперничество всё чаще приобретает тотальный, жестокий характер, порождая борьбу в сфере не только производства, но и образования, науки. Оно воздействует на сознание и подсознание, использует психотронное оружие, манипулирует сознанием, создает всё новые средства борьбы. Для успешной работы руководители предприятий всё это должны понимать и своевременно противостоять этому.

Соперничество в авторитарном и коллегиальном механизмах сотрудничества

Соперничество в авторитарном механизме сотрудничества в чистом виде направлено не на уничтожение, а на подчинение и на завоевание превосходства, дающего положение, права и привилегии. В моде стало получение фиктивных ученых званий ради занятия высоких должностей и финансовых теневых возможностей.

Пустить конкурента по тупиковому пути

На Западе на вовлечении конкурентов в тупиковые направления собаку съели. Многие зачастую происходит как бы невольно, невзначай. Например, крупная фирма приходит к выводу, что разрабатывавшаяся ими дорогостоящая конструкция или технология не способна себя окупить. Тогда они, действуя тайно, устраивают «утечку» информации о якобы ценной новинке. Иногда идеи подбрасываются «дружески». Более слабые — специалисты конкурирующей компании негласно выясняют детали, чтобы можно было самим воспроизвести новинку. Сначала защищают диссертации, затем добиваются финансирования. Далее впустую тратят большие средства на воспроизведение

новинки, пока не осознают, что понесенные затраты себя не оправдают. Тогда инициатива тихо спускается на тормозах. Виновных нет...

В России обычно ни с кого не взыскивают за причиненный таким образом ущерб. Ущерб же наносится колоссальный. Подобные ошибки в конкурентной борьбе сегодня допускаются тысячами. Предотвращать подобного рода промахи при рыночной конкуренции — важная задача. Особенно широко такие проблемы распространены в наиболее наукоемких сферах деятельности, где тратятся государственные средства. Соперничество здесь зачастую носит жесточайший характер, поскольку на кону большие деньги.

Классические феодальные формы управления подчиненными в прошлом обычно не требовали силовых действий, если суверен действительно опекал подчиненных и пользовался их уважением. Не случайно эти отношения называли патерналистскими, то есть имеющими отеческий характер. Иными словами, это отношения покровительства и опеки. Соперничество здесь обычно осуществляется лишь для получения расположения вышестоящего начальства, которое и определяет результаты соперничества и статус каждого. Особая жестокость для этого, как правило, не требуется и сверху не одобряется, ибо подрывает авторитет начальства.

Характер соперничества между людьми в разных механизмах сотрудничества не одинаков. В индивидуалистских механизмах сотрудничества соперничество скорее похоже на борьбу, в коллективистских механизмах сотрудничества оно носит более гуманный характер.

Соперничество в коллегиальном механизме сотрудничества — это ни что иное, как стремление участников доказать всем правильность своих предложений при формулировке общих решений. Здесь соперничество идет за признание превосходства знаний и компетентности в общих интересах. Это довольно гуманное соперничество.

Таким образом, в коллективистских типах механизмов сотрудничества (авторитарное и коллегиальное) соперничество носит несравненно более гуманный характер, чем в индивидуалистских. И это имеет принципиальное значение. Знание этой закономерности позволяет правильно ориентироваться при выборе организационных инструментов, предотвращать или ослаблять вражду между сотрудничающими.

Если рассматривать три самых актуальных сегодня механизма сотрудничества — авторитарный, договорной и коллегиальный, то самый негуманный из них договорной. Можно сказать, что при нем ради наживы бизнес зачастую готов на любые преступления. И это подтверждается повседневно в действиях организаций, где этот механизм господствует (США, Великобритания и др.).

Хотя в общем и целом мир движется в правильном направлении, это движение медленное, не прямолинейное, никто не застрахован от агрессий, войн и жестокости. И хотя число диких грабежей и традиционных войн с масштабным участием великих держав постепенно, но явно снижается, а нравы людей как-то улучшаются, средства и формы борьбы развиваются ещё быстрее.

Как соперничество зависит от масштаба организации

Характер соперничества зависит не только от механизма сотрудничества, но и от масштаба организации. Попробуем разобраться в закономерностях форм соперничества в организациях разного масштаба и при использовании разных механизмов сотрудничества. В таблице 6 приведены функции организаций разного масштаба по соперничеству в разрезе четырех, наиболее актуальных, механизмов сотрудничества.

Таким образом, соперничество присутствует во всех уровнях и формах организационных систем. Без соперничества организаций не бывает. Пример — происходящий кризис рыночной экономики (договорный механизм сотрудничества), сопровождающийся обострением организационной борьбы и экономическими неурядицами. Договорный механизм сотрудничества, который превалирует в развитых странах, уже не справляется с их проблемами, не обеспечивает у них достаточную эффективность хозяйственной и политической жизни. Он начинает проигрывать авторитарно-договорному, поскольку последний в таких ситуациях способен использовать срочные, волевые, авторитарные регулирующие воздействия. Договорной же тип регулирования экономики не способен на такую скорость и гибкость реагирования. Преимущества авторитарного механизма в соответствующей ему среде, как правило, заключаются в наличии объединяющей идеи или личности. Договорной же предлагает в основном толь-

Таблица

6. Характер соперничества в организационных системах разного масштаба.

Механизмы сотрудничества	Микро (работники, участники)	Мезо (предприятия, объединения)	Макро (отрасль, государство)
Принудительный	поединки, физические схватки, запугивание, грабеж, охрана, подавление, обман, защита	организация контроля безопасности, охрана, борьба с хищениями, борьба с противниками и нарушителями дисциплины, преследование нарушителей порядка	создание военного государства, работа силовых органов, охрана границ, разведка, контрразведка, пенитенциарная система, мобилизационные мероприятия, подавление врагов
Авторитарный	межличностное соперничество, соревнование, демонстрация личных достижений и успехов, завоевание авторитета и расположения руководителей, борьба за должности, звания и преимущества	укрепление авторитета руководства, защита интересов своей организации и её членов, укрепление статуса организации, соперничество за высокий статус своего продукта	выдвижение объединяющей идеи, укрепление патриотизма и авторитета высшего руководства, дискриминация организаций-соперников, подчинение небольших организаций, создание союзов и объединений для укрепления своего положения
Договорной	переговоры, компромиссы, заключение соглашений, соперничество за покупателя, соперничество между покупателями, участие в торгах	соперничество на рынке, конкуренция за заказы и прибыли, конкуренция в имидже, борьба за выгодные заказы и проекты, проведение торгов	создание удобной рыночной инфраструктуры и преимуществ своим резидентам, захват иностранных рынков, создание бизнесу благоприятной конъюнктуры, обеспечение макроэкономической стабильности
Коллегиальный	ведение дискуссий, участие в принятии решений, поиск доказательств, отстаивание своих аргументов	организация коллегиального принятия решений, обеспечение надежной информацией, прозрачности условий и решений	законодательное установление и уточнение норм для принятия и реализации коллегиальных решений, создание безопасной деловой и информационной среды.

ко деньги и материальную выгоду, что при авторитарной ментальности обычно даже презирается, а на войне не слишком действенно.

Соперничество нельзя отменить ни в одном механизме. Наоборот, его надо правильно, эффективно использовать. Обычно это лучше удается на более зрелых стадиях развития организации (авторитарно-договорной и договорной механизмы сотрудничества), когда руководители хорошо освоили ведущий механизм. Задача

Соперничество нельзя отменить, наоборот, его надо правильно и эффективно использовать. Задача руководителей предприятий — создать нормальные условия для соперничества и эффективной деятельности, защитить свои коллективы от вредных внешних воздействий.

руководителей предприятий — создать нормальные условия для соперничества и эффективной деятельности, а также защитить свои коллективы от вредных внешних воздействий. Таблица 6 показывает, что должны делать руководители разных уровней, использующие разные механизмы сотрудничества.

Каждому руководителю надо помнить, что в наше время соперничество между организациями и предприятиями только нарастает, приобретает всё более сложные, неожиданные формы. Успехи будут у тех, кто готов противостоять любым формам

соперничества, будь то технические новинки, информационная война, новые информационные системы, технологические новшества, организационные диверсии и т. п. Пока в качестве ведущего будет применяться договорной механизм сотрудничества, расслабляться нельзя — вспомните высказывание К. Маркса о готовности капитала на любые преступления ради большой прибыли. Я бы добавил, что капитал ещё более жесток и опасен, когда речь идет о его выживании.

Неискушенный в этих вопросах человек обычно полагает, что люди вполне управляют своим рассудком и поведением. Однако редко кто способен действительно эффективно управлять процессом мышления. Теория организационной деятельности учит, что наше мышление зависит от ментальности. Как русло реки дает направление потоку протекающей в нем воды, так и ментальность направляет мысли вполне определенным образом. Об этом поговорим в следующей части статьи.