

Жук в паутине

Служащие компании как элементы организации объединяются в целое самыми разнообразными связями и отношениями – информационными, технологическими, административными, личностными и т.п. Часть этих отношений регулируется трудовым договором, инструкциями и прочими документами, другие – традициями и культурой организации, третьи – не регулируются никак, складываются стихийно и так же стихийно изменяются. Их значимость мало связана с уровнем формализации. Как на уровне государства – неформальная связь состоятельного предпринимателя с предприимчивым политиком может предопределять судьбу страны, так и на уровне компании – родственные или амурные отношения иной раз значат даже больше, чем формальное подчинение. И эта значимость совершенно реальна. Как реально, например, неформальное лидерство. У людей вдруг возникает искреннее желание следовать за кем-то и делать то, что он говорит, не задумываясь. Можно ли подобное обстоятельство игнорировать только потому, что лидера никто формально не назначал?

Желание ведь в инструкцию не запишешь... А без желания - чтобы чьи-то указания выполнялись, этот указывающий должен обладать властью. Одна из разновидностей власти – формальное право принимать определенного типа решения относительно поведения «подчиненных». Как и всяким инструментом, этой властью надо уметь пользоваться. Для этого важно понять, что влияние на поведение других людей происходит далеко не только из формальных полномочий. Источником реальной власти может быть также обладание жизненно важной информацией, уникальный опыт, авторитет, связи за пределами организации, и даже просто физическая привлекательность. По большому счету – источником власти может быть любая возможность награждать или наказывать (решать чьи-то проблемы или создавать их, добровольно сотрудничать или находить причину уклониться от этого, и т.п.).

У начальника, как такового, в отношении подчиненных эта возможность всегда ограничена его реальными полномочиями и ресурсами, законодательством, профсоюзом и т.д. У подчиненных – источники власти и возможности ее применения в отношении других (в том числе начальников) ничем не ограничены, они их развивают сознательно и бессознательно и используют, как для дела, так и против него.

Некоторые руководители тешат себя иллюзией, что управлять работой сотрудников можно с помощью должностных инструкций, которые «четко определяют, что они должны делать». Вы видели, чтобы сотрудник, желая и умея сделать нечто необходимое в процессе работы, искал бы для этого свою должностную инструкцию? Зачем она ему? Для того, чтобы сделать то, что он хочет делать – уж точно не нужна. Но очень полезна, когда он чего-то делать не хочет... Только в таком случае он к ней и обращается. Начальство обычно отвечает «взаимностью». Вы видели, чтобы кто ни будь, желая похвалить, или поддержать, или благожелательно поправить подчиненного, искал бы для этого должностную инструкцию последнего? Разве она для этого нужна? Нет - она, оказывается, нужна, только чтобы наказывать. Но беда то в том, что от наказания взрослые люди ни лучше, ни лояльнее к руководству не становятся. Наказание лишь учит их «быть умнее в следующий раз» и провоцирует на демонстрацию своей собственной власти в отношении начальства – возможности для легального саботажа всегда найдутся.

Отношения власти и влияния в организации представляют собой сложную сеть взаимоотношений, постоянно изменяющуюся и предопределяющую в каждый данный момент поведение сотрудников. Формальная схема административной подчиненности – во-первых никогда не работает так, как она нарисована, а во-вторых, в любом случае отображает лишь часть реальной структуры. Уже не говоря о так называемых субструктурных отношениях, которые всегда неформальны, могут распространяться за пределы организации, и предопределяют решения во всех ситуациях, когда

макроструктура оказывается в положении неустойчивого равновесия. Может ли повлиять на решение об увольнении нерадивого заведующего отделом тот факт, что его жена и жена директора - лучшие подруги? Может ли решение выехать или нет в командировку на удаленный филиал зависеть от сугубо личного отношения к сотруднице этого филиала? Субструктуры тем более значимы, чем больше неопределенность и меньше регламентации в принятии решений. Для того, чтобы манипулировать организацией на уровне субструктур – никаких формальных полномочий не требуется – нужна только информация, сообразительность и эффективная коммуникация. При этом – чем круче и жестче начальство – тем больше реально решают кладовщицы, бухгалтера и секретарши. Чрезмерно формализованные авторитарно управляемые структуры – их стихия...

Наивен руководитель, который думает, что его реальная власть в организации определяется его формальными правами. Она точно также определяется правами и возможностями подчиненных. Главное из которых – повернуться и уйти. Не может уйти только тот, кто никому не нужен. Чем талантливее сотрудник, чем лучший он специалист, чем активнее и креативнее, короче - чем он нужнее компании – тем легче ему уйти, такой работу всегда найдет, ему все время где-то предлагают даже больше.... Такие работают только там, где хотят. Они не станут унижать свое достоинство, позволяя распоряжаться собой человеку, которого не уважают. В современном мире, где способность к инновациям определяет судьбу бизнеса, а сама это способность полностью зависит от того, есть у предприятия таланты, чисто человеческие качества и добродетели первого руководителя оказываются важнейшим условием успеха. Если босс таков, что яркие сотрудники не хотят признавать его своим лидером – компания обречена. Поэтому не только такие дисциплины как **управление отношениями власти и влияния, менеджмент на уровне субструктур**, но и **развитие личностных характеристик руководителя** оказываются очень востребованными для организаций, которые пытаются преуспеть в конкурентной среде. Раз уж организации состоят из таких сложных элементов как люди, надеяться на то, что реально контролировать ситуацию будет просто не приходится. Можно и не очень контролировать... Но долго ли протянет жук, запутавшийся в паутине?

Арташес Газарян
20.02.2010