

Конспект лекции на тему: Неформальные отношения: особенности проявления на уровне организации¹

Введение

Система отношений, возникающих в коллективах организаций, включает в себя как формальные, так и неформальные отношения. И те и другие очень важны для нормального функционирования организации, причем, в равной мере. Однако, в силу тематической специфики данного материала, нам придется оставить за рамками изложения всё, что связано с отношениями формальными. Неформальные же отношения, в свою очередь, необходимо рассматривать на двух уровнях их реализации – организационном (в масштабах всей организации или же ее больших подразделений) и уровне малых групп (первичных коллективов, составляющих организацию). Последние мы частично рассмотрели на прошлом занятии, когда речь шла о проблематике больших и малых групп (см. материал: «Конспект лекции: малые группы»), и частично рассмотрим сегодня в рамках следующей темы – «Межличностные отношения и эффективность совместной деятельности» (см. содержание соответствующего файла).

Итак, что же представляют из себя неформальные отношения работников, проявляющиеся на уровне организации?

Типы неформальных отношений, проявляющихся на уровне организации и составляющих её вторичных коллективов)

Для жизнедеятельности любой организации характерно не только наличие элементов диктата и манипулирования со стороны руководителей

¹ При подготовке данного текста о неформальных отношениях на организационном уровне использовались материалы работ: Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд “изнутри” / СОЦИС, № 2, 1995. С.12-18.; Радаев В.В. Экономическая социология. Курс лекций: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 1998. С. 169-182. Субочева А.Д. Межличностные отношения в системе «руководитель-подчиненный» в условиях производственной аномии. Теория и практика общественного развития. 2014. – № 16. С. 14 – 18. (Электронный ресурс: <http://teoria-practica.ru...ocheva-subocheva.pdf>)

всех рангов в отношении “рядовых” исполнителей. Последние также имеют возможности реализации своих собственных стратегий трудового и организационного поведения, способных привести к установлению контроля как над руководителем, так и над трудовым процессом. Эти стратегии могут работниками претворяться в жизнь в одиночку или коллективно, негласно или абсолютно открыто, стихийно или с той или иной степенью осознанности.

Совокупность неформальных отношений на уровне организации в целом или её отдельных крупных подразделений можно разделить на три небособлненных типа по следующему основанию: как поступки, провоцирующие возникновение каких-либо взаимоотношений осознаются самим работником и какими последствиями для него чревататы.

В соответствии с таким своеобразным критерием, можно выделить три типа неформальных взаимоотношений.

1. Отношения, связанные с единичными нарушениями формальных требований, осознаваемыми самим работником в качестве таковых, но оставшимися незамеченными руководством и потому не повлекшими последствий со стороны руководства.

2. Неформальные отношения, носящие характер зависимостей:

2.а. Неформальные отношения, носящие характер зависимостей, возникающих в связи с проступком работника (нарушением им формальных требований), выявленным руководителем.

2.б. Неформальные отношения, носящие характер зависимостей, возникающих в связи с проявлением работником или руководителем сверхнормативной активности.

3. Неформальные отношения, базирующиеся на устоявшихся неформальных нормах организационного поведения.

Рассмотрим суть и варианты последствий самих поступков, приводящих к возникновению неформальных взаимоотношений. Помимо формальных отношений, закрепленных в законодательстве, должностных инструкциях, приказах, распоряжениях и различных подзаконных актах, существуют

неформальные отношения, являющиеся неписаными законами взаимоотношений на производстве. Эти традиционные нормы поведения выполняют роль регуляторов производственной жизни организации. Они столь же неотъемлемая её часть, сколь и формальные.

Итак.

1. Отношения, связанные с такими единичными нарушениями формальных требований, которые осознаются самим работником в качестве таковых, но остались незамеченными руководством и потому не повлекли последствий со стороны руководства (далее – отношения на базе единичных нарушений).

Базой для их развития служат такие ситуации, когда нарушения формальных норм, не влекут за собой (как привило, по недосмотру начальства) применения формальных санкций. При этом, работник, зная, что допускает нарушение, внутренне считает это дозволенным: не пойман – не вор.

Практически каждый работник допускает нарушение каких-либо формальных требований производственного, технологического, экономического, дисциплинарного, организационного и иного характера. Причем, это может происходить не только из-за недобросовестности, но и по причине невозможности выполнения всех формальных требований. Человек опаздывает на службу, превышает допуск или режим резанья при обработке детали на оборудовании, ворует на производстве, переключает автомобильные передачи без нажатия педали сцепления, не выполняет “как бы второстепенные” операции, предусмотренные в технологическом процессе и т.д. Если нарушение остается незамеченным и все сходит с рук, то никаких угрызений совести “наш среднестатистический” работник не склонен испытывать, он часто бывает даже рад, что “надул” организацию.

На основе единичных нарушений формируются отношения, построенные по принципу “круговой поруки”. Действительно, если работник нарушил какие-то из формальных требований, то для того, чтобы избежать

возможных организационных осложнений его коллеги, – при наличии хороших с ним отношений, – попытаются “прикрыть” его перед начальством. Но для этого они должны быть уверены в том, что и этот работник (которого они в данный момент “прикрывают”), когда возникнет в том необходимость, также “выручит” и их.

Эти отношения затрагивают практически все сферы жизнедеятельности организации, поскольку нарушения происходят и в распределительной сфере, и в производственно-технологической, и в дисциплинарной, и в организационно-управленческой и в социальной.

Важно подчеркнуть следующее. В этом типе взаимоотношений важно, что, нарушая формальные требования, работник испытывает некий душевный трепет по отношению к тем людям, которые эти нарушения могут выявить, но не по отношению к организации.

2. Неформальные отношения, носящие характер зависимостей.

2.а. Неформальные отношения – зависимости, возникающие в связи с проступком работника, выявленным руководителем.

Если нарушение обнаружено и вслед за этим последовали формальные санкции, то отношения зависимости не возникают, и нарушитель не считается чем-либо обязанным² руководителю, выявившему проступок.

Однако, в случае обнаружения нарушения формальное наказание следует не всегда. Руководитель может не применять соответствующие санкции по отношению к тому или иному нарушителю и порой оставляет проступок безнаказанным, дав, однако, этому работнику понять, что его проступок не остался незамеченным. В этом случае, – по меркам большинства из отечественных организационных культур, – нарушитель считается обязанным руководителю. Обязанным чем-либо отплатить тому, кто нарушение покрывает. Теперь тот руководитель, – опять же, в соответствии с неформальными организационно-культурными нормами, – вправе

² Здесь имеются в виду организационно-культурные нормы неформального характера, существующие в каждой организации.

потребовать от нарушителя в другой раз сделать что-то сверхнормативное (не предусмотренное формальными требованиями). Работник становится зависимым от руководителя, от его хорошего настроения, расположения.

Иногда соответствующая сделка оформляется в виде устного соглашения сразу по обнаружении нарушения.

Например, начальник цеха встречает рабочего и говорит: «Так, опоздал?!». Тот, понуриив голову, молчит или начинает оправдываться. Начальник продолжает: «Ну ладно, хорошо, тогда заточишь для меня фрезы». Если работник продолжает оправдываться или начинает возмущаться, – сделка не заключена. Если же, промолчав, уходит, то соглашение достигнуто. Порой рабочему требования начальника (компенсация за покрытие нарушения) кажутся завышенными, и он выставляет дополнительные условия, выторговывая себе еще и льготы: «Да у меня круги старые, где я другие возьму». На что начальник отвечает: «Круги дам» иди что-то вроде: «Сам достанешь – не первый день на заводе, не маленький. Сам знаешь... А что-то от тебя позавчера попахивало. Ну, я тебе сверхурочные закрою»³.

Это – первый вариант сценария развития событий.

В других случаях, что бывает гораздо чаще, нарушения просто скрываются руководителем (он не дает ход разбирательству), и никакие условия не оговариваются. Просто работник считается обязанным отблагодарить, отработать. Расплата откладывается. Такое состояние позволяет держать нарушителя в зависимом состоянии. Если в следующий раз этот работник откажется выполнять (сверхнормативные) требования начальника (т.е., по неформальным меркам большинства отечественных организационных культур, не принимает сложившуюся систему отношений), то он либо отвергается коллективом, либо у руководства, – “чудесным

³ Алашеев С.Ю., там же.

образом”, – появятся необходимые формальные основания для его увольнения или наказания.

Справедливости ради, надо отметить, что в наши дни (речь идёт о периоде формирования в постсоветской России экономики рыночного типа) не без успеха, происходит активное насаждение обществу правящими «элитами» ценностей индивидуалистического толка, характерных для Западно-Европейских и Американского (США) обществ. И в тех организациях, где обозначенные ценности получили распространение, влияние коллектива на отдельных работников постепенно выхолащивается.

Подчеркнем, что расплата за нарушение может быть связана как с требованием чисто производственного характера (*например: выполнить заказ в более сжатые сроки в связи с производственной необходимостью, или осуществить масштабный информационный поиск в Интернете*), так и личного (сделать запчасть для собственного автомобиля, осуществить поиск в Интернете и произвести через Сеть какое-либо действие экономического характера (*например: купить какой-то товар (даже не за свои деньги), заказать билет на поезд или в театр и т.п.*)). Однако в любом случае такое требование воспринимается как личная просьба, а не как производственная необходимость и, соответственно, не оплачивается.

Система зависимостей персонифицирована. Это значит, что расплата носит именно личный характер: персонально перед конкретным мастером, который не наказал рабочего за нарушение технологии, а не перед мастером вообще. Например, рабочий не обязан начальнику цеха, который подписал ему отгул на один день, т.к. приехали родственники, но рабочий обязан лично начальнику цеха – Ивану Ивановичу, который вошел в его положение и помог. Если приходит другой начальник цеха, то обязательства перед Иваном Ивановичем на него не распространяются. Но эти обязательства сохраняются перед Иваном Ивановичем, перешедшим теперь на работу в другой цех.

Система зависимостей не требует немедленной отдачи. Если отдача последовала, то человек становится независим. Поэтому руководитель,

навязывающий работнику состояние зависимости, стремится как можно дольше оттягивать неформальную расплату, чтобы продлить это состояние зависимости. Мастера на предприятиях не любят применять санкции к нарушителям. Но сам факт понимания работником того, что они знают о его нарушении, обеспечивает им определенную власть в рамках неформальной системы взаимозависимостей. Получается, что, не применяя формальные санкции, начальник ставит в зависимость от себя подчиненных и может, когда ему будет надо, потребовать выполнения дополнительной работы (*убрать что-то, куда-то послать, что-то сделать и т.п.*).

Такие зависимости устанавливаются между, уровнями производственной иерархии не только по вертикали “сверху вниз”, но и в обратном направлении. Так, руководитель подразделения оказывается в зависимости от исполнителя, от качества, количества и скорости выполнения им работ. Дело в том, что ему нужно выполнить план; у него есть определенная номенклатура, которую он должен сдать, причем, – в определенные сроки. Если же выполнение этих сроков под угрозой, то он должен подходить к подчиненным – просить их остаться в сверхурочно, выйти на работу в субботу и т.п. При этом, как бы за скобками остается, что исполнители могут и сознательно оттягивать сроки выполнения заданий. С руководителя спрашивают за выпуск продукции, он за это отвечает перед вышестоящим руководством, а у исполнителей, – рядовых работников, – всегда найдется множество отговорок и объяснений причин невыполнения заданий в срок. Да к ним вышестоящее руководство и не обращается, ведь их много, а непосредственный руководитель у них один.

Система зависимостей настолько, сильна, что может быть использована и для непроизводственной деятельности. Активизируемая сверхнормативная активность может быть востребована в самых разных сферах жизнедеятельности организации: в производственной, общественной (выступить на собрании акционеров в поддержку нужного решения), дать

взаймы денег, сбежать за пивом, «накрыть “стол”», выйти за кого-то в ночную смену, оказать другие услуги).

2.б. Неформальные отношения, носящие характер зависимостей, возникающих в связи с проявлением работником или руководителем сверхнормативной активности.

Система отношений личной зависимости может строиться не только на основе нарушений (как расплата за них), но и на основе добросовестного выполнения формальных требований, особенно в тех случаях, когда нет возможности его поощрения. *Самый яркий пример проявления этого – из “советского времени”: внеочередное передвижение работника в очереди на жилье или автомашину⁴ за хорошую работу при лояльном отношении к руководству, хотя и в обход существовавших тогда правил.*

Какие типичные “образчики” проявления сверхнормативной активности на производстве можно здесь наблюдать?

Во-первых, это оказание сотрудником, работающим в данной организации протекции при устройстве на работу. В этом случае человек, приводящий новичка в цех или отдел, помогает протее вписаться в структуру отношений в организации, получая взамен свою долю его зависимости.

Во-вторых, система взаимных уступок, практикуемых, непосредственным руководителем, с одной стороны, и его подчиненными, с другой. Причем хорошие (либо полезные для кого-то или для организации) поступки совершаются не только взамен таких же (эквивалентных) поступков с другой стороны, но и авансом, в надежде на адекватное отношение к себе. Хотя знающий свое дело руководитель понимает, что хорошее отношение подчиненных формируется не на пустом месте, а как ответ на его доброе к ним отношение. Работники руководителя не подведут, но и руководитель

⁴ Справочно. В советское время, при господстве плановой экономики, распределение многих из значимых для рядовых граждан материальных благ, – особенно дорогостоящих и длительного пользования, – осуществлялось через те организации, в которых они работали. Существовали очереди на получение жилья, автомашины, путевки в дом отдыха и т.д. И для руководства организаций (совместно с партийными и профсоюзными функционерами) той поры, да и для простых работников система распределения благ через организации служила инструментом расширения сферы воздействия на положение дел в своих интересах.

работников без зарплаты не оставит, да и от необходимости выполнять невыгодную работу уберезёт. Значит, с полным правом можно говорить о системе взаимных зависимостей, не связанной с проступками работников и их покрытием руководителями, а основанной на проявлении сверхнормативной активности.

В-третьих, “выведение” человеком какого-либо своего знакомого (или кого-то из своих руководителей) на “нужных” людей.

В-четвертых, обеспечение нижестоящим руководителем работы вверенного ему подразделения в нештатном режиме – в ответ на соответствующую просьбу его непосредственного начальника “пойти навстречу” с тем, чтобы подразделение “выручило” организацию в решении какой-либо внепланово возникшей производственной проблемы (*например: выйти на работу в выходной день в связи с тем, что сроки сдачи выполняемого заказа оказались под угрозой срыва*).

При такой системе любая сверхнормативная деятельность воспринимается не просто как обычная работа человека, а как обеспечение возможности потребовать компенсации за благодеяние, т.е. поставить кого-либо в зависимое положение. Такова сложившаяся психология «homo postsoveticus»: необъяснимая с точки зрения отношений зависимости сверхнормативная активность воспринимается как нонсенс (“Тебе, что – больше всех надо?”) или с большим недоверием (“Кто тебя к нам прислал?”).

Вот пример, иллюстрирующий неслучайность этого, зафиксированный С.Ю. Алашеевым⁵.

«Руководители предприятия, каждый по-своему, стараются очередное повышение зарплаты представить как личное благодеяние: “Я издал приказ о повышении зарплаты” (директор), “Я добился повышения зарплаты” (начальник цеха), “Я потребовал от руководства повышения зарплаты”

⁵ Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд “изнутри” / СОЦИС, № 2, 1995. С.12-18.

(сменный мастер). Вот варианты объяснения одного и того же факта рабочим руководителями разного уровня».

Эти отношения часто реализуются в виде сделки по производственным вопросам. Так, можно наблюдать следующую ситуацию (пример четвертого типичного “образчика” проявления сверхнормативной активности). «Во время селекторного совещания директора с руководителями производств и цехов завода, директор срочно требует выполнения определенного заказа. Порой начальник соответствующего цеха выставляет встречное требование (например, “У меня нет масла (или чего-то еще необходимого) для цеха”). И, как правило, получает от директора санкцию на выдачу, либо обещание на выдачу желаемого. В этом случае расплата по зависимости наступает немедленно, а форма оплаты оговаривается. Возможны и другие случаи, когда расплата откладывается. Просто директор завода запоминает, что такой-то цех сделал досрочно партию деталей (чем выручил предприятие), и потом, когда будут распределять какие-либо ценности (новое оборудование, помещения, выгодные заказы на изготовление каких-либо деталей, премии и т.п.), начальник цеха, в соответствии с нормами сложившейся организационной культуры, может напомнить директору о том, что в свое время он (подразумевается, как бы, сам) сделал для него (как бы, по личной просьбе) партию деталей. Если директор проявит забывчивость, то в следующий раз его указания рискуют остаться невыполненными под самым благовидным предлогом»⁶.

Таким образом, неформальная структура организации (ее подразделения) может быть представлена как разветвленная система деловых взаимоотношений, базирующихся на самых разнообразных зависимостях и взаимозависимостях, построенная на личных отношениях. Подчеркнем, что неправильно было бы понимать эти взаимоотношения, реализующиеся по схеме типа “ты – мне, я – тебе” в том смысле, что “сотрудник организации не

⁶ Алашеев С.Ю.: там же.

будет ничего делать для коллеги, пока не получит от него что-то взамен”. Здесь уместна иная интерпретация: “сотрудник заранее настроен сделать для человека что-то ему нужное. Однако если этот человек не сделает для данного сотрудника того, что ему когда-нибудь понадобится, то этот “наш” сотрудник будет огорчен, обижен и, уж поверьте, найдет способ в дальнейшем наказать вероломного”. Личные отношения пронизывают функциональные связи и формальные отношения в организации, деятельность которой в немалой мере обеспечивается именно этой системой неформальных связей.

3. Неформальные отношения, базирующиеся на устоявшихся неформальных нормах организационного поведения.

К этому типу относятся неформальные отношения, базирующиеся на таких фактах организационной жизни, о существовании которых работник как правило даже не задумывается. Если допускается нарушение формальных требований в какой-либо области, это не влечет за собой никаких последствий, хотя в принципе все об этом знают, то в случае массового повторения в организации оно становится неформальной нормой. *Например, в некоторых учреждениях существует неформальная норма: можно опаздывать на работу не более, чем на 30 минут; опоздание на час считается неприличным. Или же: во многих организациях существует неформальная традиция отмечать на работе Новый Год, 23 февраля, 8 марта, дни рождения и т.п. с употреблением спиртного.* Понятно, что все эти случаи являются нарушениями формальных дисциплинарных требований, но, как правило, в организациях никто об этом не задумывается, – ни руководство, ни рядовые сотрудники.

Функционирование неформальных норм проникает во многие сферы жизнедеятельности организаций. Кроме дисциплинарной (пример чего был дан выше), ими охвачены распределительно-экономическая, производственно-технологическая, морально-психологическая и др. В частности, в каждой организации и у каждой категории работников существуют нормативные представления о том, какой должна быть зарплата у

тех или иных категорий работающих; какая разница и при каких условиях допустима (нормальна) между величиной зарплаты директора предприятия и рабочего; сколько “может” себе “приписывать” опытный рабочий со стажем и молодой рабочий при равной квалификации. Кроме этого, во многих постсоветских оргкультурах (и, соответственно, в организациях) считается обычным, если человек давно работает и считается грамотным специалистом, то он должен разбираться в оборудовании, на котором работает, усовершенствовать его, при необходимости – чинить (хотя ремонт в его обязанности не входит); должен передавать свой опыт молодым сотрудникам (хотя, – по должности, – делать этого не обязан). В советские времена считалось привычным участие работников организации в различных политических акциях и “субботниках”, раз в год временно работать в подшефных агропредприятиях. До сих пор на производстве очень важными остаются нормы, в соответствии с которыми директор должен выполнять обещания, данные им работникам; должен лично, – причем каждый день, – обходить цеха и производственные территории (хотя объективной производственной необходимости в этом нет), а проходя по цехам, должен с каждым здороваться.

Следование работником, и особенно руководителем, устоявшимся неформальным нормам повышает его кредит доверия со стороны окружающих; пренебрежение ими – снижает авторитет члена организации, – как руководителя, так и простого работника, – влечет за собой негативную реакцию окружающих, может поставить человека в оппозицию коллективу и даже в положение отверженного.

Роль или значение каждого типа отношений в жизнедеятельности организации.

Первая группа неформальных отношений не только не воспроизводит производственный процесс, но и прямо нарушает его нормальное течение. В этом смысле она выступает разрушительной силой и вредна для организации.

Вторая группа неформальных отношений воспроизводит лишь статусные основы взаимодействия участников производственного процесса – исполнителей и руководителей. Функционирование системы зависимостей обеспечивает высокий статус руководителя и, соответственно, большие возможности управления подчиненными. Оно создает руководителю запас для маневрирования людьми, для усиления или ослабления формальных требований. Система зависимостей служит делу перестройки производственного процесса в организации, является неформальной основой его потенциального изменения. Однако, сложившаяся система зависимостей может вступить в серьезные противоречия с формальными требованиями производства, организации. В результате этого может быть разрушена или организация, или же сама система зависимостей (во втором случае это выражается в структурных реорганизациях, уходе определенных категорий работников, ликвидации подразделений и должностей в организации, территориальном разделении ее служб). В то же время, система зависимостей способствует видоизменению традиционных норм взаимоотношений в организации.

Третья группа неформальных отношений работает на воспроизводство всей трудовой жизни организации и, являясь неотъемлемой частью производственного процесса, обеспечивают его воспроизводство наравне с формальными нормами и формальными отношениями. Ставшие стереотипными неформальные нормы, поддерживают трудовой ритм, наиболее отвечающий реальным условиям функционирования организации. Этому способствуют и неформальные отношения подчиненных с руководителем, принявшие форму устоявшихся стереотипов. Эта группа отношений играет стабилизирующую, консервирующую роль, стабилизируя, сохраняя производственный процесс.

И ещё один момент. Существует мнение, что названные типы неформальных отношений можно интерпретировать как взаимосвязанные стадии развития системы неформальных отношений, ведущего к их

институционализации.⁷

Пока что, это наблюдение носит предположительный характер, т.е. соответствующий вопрос еще недостаточно изучен. Однако, в жизни реальных организаций можно найти подтверждения его истинности. Так, – опять же в советское время, – в ряде отраслей экономики и на некоторых больших предприятиях существовала практика поддержки рабочих династий, обеспечивавшаяся соответствующими отраслевыми нормативными актами – «Положениями о рабочих династиях». В частности, упомянутые отраслевые Положения о рабочих династиях закрепляли право на внеочередное, ускоренное карьерное продвижение (при прочих равных условиях) тех инженеров, ранее зачисленных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей более высокого уровня, которые по своему рождению являются выходцами из семей работников, чьи родители и более старшие родственники также работали на данном предприятии. А это означает, что соответствующими отраслевыми положениями институционально закреплялись изначально неформальные отношения «кумовщины» в организациях, в рамках которых более старшие работники, проработавшие в данной организации долгое время, стремятся устроить в эту же организацию, причём, – на «хлебные» или «статусные» должности своих детей или иных родственников более молодого возраста.

Вот такое неожиданное подтверждение выше обозначенной гипотезы о том, что рассмотренные нами типы неформальных отношений могут быть стадиями общего социального процесса.

⁷ Справочно. Закрепление каких-либо практик или областей общественных отношений в виде социальной нормы, принятого порядка или нормативного акта обозначается термином «институционализация». Развитие же социальных институтов осуществляется путем нормативного закрепления сложившихся в обществе, – изначально неформальных, – обычаев и практик.