

О. В. Собенина

## ОСОБЕННОСТИ И ПРОТИВОРЕЧИЯ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Важнейшим условием эффективности и конкурентоспособности предприятий в условиях рыночной экономики становится формирование новой культуры управления, адекватной требованиям макроэкономического контекста. В данном случае культура управления в организации выступает как результат взаимодействия и взаимовлияния различных факторов детерминации.

Во-первых, с позиции внешних детерминант формирование культуры управления не является изолированным процессом, а происходит под влиянием требований рынка и советских традиций управления. В ходе проведения эмпирических исследований подтвердилось предположение о наличии эффекта «культурного лага» между требованиями рыночной экономики и наличествующими в профессиональном взаимодействии менеджеров практиками управления, что опосредовано взаимным влиянием причин внешнего порядка (изменения макроэкономического контекста) и внутреннего порядка, предполагающими неравномерное и неодновременное усвоение менеджерами иной (новой) модели культуры управления.

На практике данная ситуация приводит к противоречивому сочетанию в профессиональном взаимодействии менеджеров элементов различных «культурных парадигм» (бюрократического и патерналистского централизма, с одной стороны, и фратерналистского партнерства – с другой), что не позволяет зафиксировать, осознать и скорректировать возможные недостатки профессиональной деятельности менеджеров.

Сами менеджеры подчеркивают различие между «должностью» как служебным местом в структуре организации, связанным с исполнением определенных обязанностей и определенной ответственностью, и собственно «ролью руководителя», которую человек играет, находясь на руководящей должности. Первая включает в себя обязанности, которые менеджеры выполняют в соответствии с должностной инструкцией: это «функции – должности» и «цели – должности» (качество, оперативность, бесперебойность). Последние носят узкопроизводственный характер и связаны с содержанием работы менеджера на предприятии как производственного специалиста.

Анализ данных эмпирического исследования, проведенного автором в 2005 году (менеджеры среднего звена госпредприятия, 60 глубинных интервью), подтвердил, что конструкт образа «идеального подчиненного» и «идеального руководителя» формируется на основе объективных требований, связанных с должностными обязанностями каждого работника. Прежде всего это соблюдение дисциплины: трудовой (отсутствие опозданий, прогулов, нахождение на рабочем месте

в трезвом виде), производственной (знание и выполнение технических условий, качественное выполнение должностных обязанностей) и санитарной.

Вторая (собственно роль руководителя) включает неформальные функции менеджера в коллективе (формирование идеологии, установки определенного действия, мониторинг, функция «плавильного котла», контроля, обучения). А также собственно специфику роли менеджера: властность, доминантность, ответственность, контактность и мобильность.

В этом случае наряду с объективными требованиями в конструкт «идеального подчиненного и руководителя» включаются субъективные ожидания представления и ожидания самого менеджера относительно «должных» или «желаемых» качеств.

Традиционно бытует представление о том, что главное «ожидаемое», «желаемое» и «должное» качество подчиненного, с точки зрения отечественного руководителя, – это исполнительность как молчаливое согласие с любым мнением вышестоящего руководства. В первую очередь, данное «ожидаемое» качество (исполнительность) обусловлено восприятием людей как «человеческих ресурсов», выполняющих строго определенные, предписанные формальными и неформальными нормами и правилами функции. Беспрекословное их исполнение в этом случае является залогом эффективности парадигмы бюрократического централизма (наиболее распространенной в практике повседневного профессионального взаимодействия менеджеров) – качественного выполнения должностных обязанностей на различных уровнях управления. Последнее предписывает каждому человеку в конкретной ситуации профессионального взаимодействия одну-единственную роль: либо «принимающего» решения, либо «исполняющего» решения. Смещение этих позиций ведет к деструктивным последствиям, поскольку данная система является в данной «культурной парадигме» одним из базовых механизмов реализации принятых решений и поставленных задач на практике. С другой стороны, исполнительность в условиях советской системы также служила маркером лояльности подчиненных и легитимности властных позиций самого вышестоящего руководства. Влияние данных исторических традиций в значительной степени обусловило текущее восприятие и определенную направленность интерпретации «образа подчиненного», сконструированного как результат взаимного влияния двух аспектов профессионального взаимодействия: с подчиненными и с вышестоящим руководством. Так, отсутствие исполнительности до сих пор интерпретируется всеми социальными агентами (менеджеры, вышестоящее руководство, подчиненные) как отсутствие основного и значимого атрибута «роли руководителя» в организации. Для нижестоящих это служит своеобразным защитным механизмом, регулирующим «восходящее» взаимодействие в условиях доминирования жестких субординационных и неформальных отношений.

«Культурная парадигма» бюрократического централизма характеризуется «четкими линиями распределения полномочий по принятию решений, строгим функциональным распределением труда, ролей и специализацией работников, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим зве-

ном вышестоящего руководства. Если каждая функция соответствует тому, что предписано системой, значит, все задачи будут решены по плану» (Ф. Тромпенаарс)<sup>1</sup>. В концентрированном виде это содержит классическую проблему менеджмента, когда «вниз плохо передаются ценности, а вверх – плохо передается информация. Как результат – замедленная реакция» (Т. Дил, А. Кеннеди)<sup>2</sup>. В этом случае люди склонны изолироваться, создавать субкультуры, защищать свои интересы, в каких-то случаях предпочитать свои интересы интересам организации.

Рассматриваемый тип культуры не способен легко адаптироваться к изменениям в окружающей среде. Конфликты в этой культуре считаются иррациональным нарушением упорядоченных процессов, снижающим эффективность деятельности как отдельного коллектива, так и организации в целом.

Во-вторых, с позиций внутренних детерминант процесс формирования культуры управления всегда обладает многосторонней направленностью: включает в себя не только процесс руководства, но и процесс подчинения.

В реальных ситуациях профессионального взаимодействия менеджер одновременно обладает различными фреймами собственной роли. С одной стороны, это фреймы «менеджера» как руководителя по отношению к своим подчиненным, с другой стороны, это фреймы «менеджера» как подчиненного в отношениях с вышестоящим руководством. Та или иная позиция в интерпретации роли менеджера позволяет с разных сторон взглянуть на конструирование идеального образа подчиненного с позиций субъективных ожиданий и представлений о качествах последнего. В ситуации «менеджер – руководитель» априорно создаваемый конструкт идеального подчиненного заключается в наборе требований, предъявляемых менеджером своим подчиненным. В ситуации «менеджер – подчиненный» – это собственные субъективные представления об ожиданиях вышестоящего руководства.

Сравнительный анализ собственных требований к «другим» (своим подчиненным) и ожидаемых, предполагаемых требований к себе со стороны вышестоящего руководства позволяет выявить реальные представления относительно идеальных качеств менеджера на любом уровне управления, а также собственно пути и механизмы конструирования культуры управления менеджера с подчиненными.

Анализ полученного эмпирического материала позволяет говорить о наличии противоречия между реально существующим и рационально правильным смыслом профессионального взаимодействия («объективными» требованиями) и смыслом, субъективно присваиваемым самими агентами («субъективными» ожиданиями).

С одной стороны, как уже отмечалось, требования, которые сами менеджеры предъявляли своим подчиненным, носили достаточно универсальный характер, проявляющийся в двух основных аспектах. В первую очередь, универсальность как абсолютная идентичность и единообразие требований менеджера к подчиненным вне зависимости от занимаемого уровня в управленческой иерархии (от директора предприятия до линейного руководителя, мастера смены). Во-вторых,

в качестве требований выступали общие качества, характерные для любой профессии. Прежде всего это профессионализм («квалифицированные, грамотные специалисты»), опыт, самостоятельность в работе, а также стремление и желание работать. Здесь исполнительность отрицалась как неэффективная и деструктивная черта подчиненного.

С другой стороны, с позиций субъективно присваиваемых самими менеджерами смыслов ситуациям взаимодействия с вышестоящим руководством, большинство информантов полагали, что наряду с качественным выполнением должностных обязанностей (технические условия) от них скорее и прежде всего ожидается именно исполнительность в традиционном для отечественных менеджеров понимании этого слова.

В данном случае специфика профессии не только определяет профессиональные требования к менеджеру (организаторские, психологические способности и менеджмент в самом широком смысле слова), но и формирует некий «культурный код», который позволяет менеджеру интерпретировать социально-профессиональное взаимодействие. Прежде всего это касается понимания и интерпретации самим менеджером и иными агентами (подчиненные, вышестоящее руководство) властных, статусных полномочий менеджера. Это обусловлено самой ролью менеджера, выступающего ключевым агентом как нисходящего (менеджер – подчиненный), так и восходящего (менеджер – вышестоящее руководство) взаимодействия.

Власть – это основная характеристика роли менеджера в повседневном взаимодействии, имманентная сущность самой профессии. Без осуществления властных полномочий исполнение роли менеджера невозможно. Именно благодаря власти менеджер обладает способностью, возможностью и правом влиять на поведение и деятельность иных социальных агентов, достигать определенных целей с помощью формальных (должностные обязанности, которыми наделен менеджер) и неформальных механизмов (статус менеджера в социально-профессиональной группе). Зачастую все исполнение роли менеджера может быть направлено, обусловлено и мотивировано лишь одной целью – поддержание, укрепление или повышение собственного статуса (статуса менеджера) в системе социально-профессиональных связей в контексте повседневного взаимодействия. Последнее также может вести к противоречию между ожидаемой организацией и реальным исполнением роли менеджера.

В-третьих, наиболее распространенный подход к культуре управления, предложенный Э. Шейном, Г. Хофстедом, Д. Болинже, Т. Дилом, А. Кеннеди, оставляет за рамками научного анализа сам процесс и причины детерминации культуры управления в конкретной организации.

Здесь важно учитывать, что культура управления всегда есть результат взаимодействия в контексте внешней среды (конкретной организации) менеджеров как особой профессиональной группы, объединенной общим видом профессиональной деятельности (менеджмент), обладающей собственными уникальными характеристиками. С этих позиций система детерминации культуры управления

также включает совокупность факторов, которые определяют ее возникновение и специфику проявления общего и особенного порядка.

С одной стороны, культура управления несет в себе общие характеристики, присущие культуре в целом как социальному феномену, но проявляющиеся в специфическом контексте социально-профессионального взаимодействия менеджеров организации. С другой стороны, она отражает в себе сущностный характер самого менеджмента в организации (внешняя среда проявления культуры управления) как специфического вида профессиональной деятельности, отличного от администрирования и иного вида управленческой деятельности.

Общие черты культуры: наличие единой, целостной системы «культурных проявлений» (нормы, ценности, смыслы, значения), конвенционально согласовывающих реальность повседневного взаимодействия социальных агентов и носящих условно-репрессивный характер для последних, – определяют восприятие менеджерами культуры управления как репрессивного и объективного (по отношению к самим менеджерам) феномена.

Безусловно, культура управления есть смысловой мир, который конструируют сами менеджеры на основе смыслов и значений, заданных организацией, в которой формировалось сознание субъекта. В контексте социально-профессионального взаимодействия культура управления всегда есть самостоятельно «выращиваемое» явление. Здесь объективность институционального мира – не более чем созданная, сконструированная человеком объективность. Культура управления всегда выступает как система разделяемых «культурных» проявлений, которые изобретаются, создаются, воссоздаются и поддерживаются членами профессионального сообщества (менеджерами).

Однако ценностно-нормативная компонента культуры управления, интериоризируясь в систему профессиональных ценностей менеджера, начинает восприниматься последним как внешняя, объективная, неизменная и репрессивная. Данная неосознаваемая система ограничений детерминирует повседневное профессиональное взаимодействие менеджеров.

С одной стороны, культура управления постоянно направляет поведение на рабочем месте или в организации в целом в процессе социально-профессиональной активности. Но, с другой стороны, регулирование поведения и деятельности менеджеров в процессе управленческой активности приводит к тому, что возможность свободного, самостоятельного конструирования и изменения сложившейся практики и культуры управления не осознается самими менеджерами. Культура управления интерпретируется исключительно как нечто данное извне, обладающее репрессивным и объективным характером воздействия на субъект и объект управления. Последнее приводит к неизменности культуры управления в конкретной организации, несмотря на возможную неэффективность и неадекватность последней.

При этом процесс конструирования и изменения культуры управления возможен на стыке трех базовых сфер повседневной реальности менеджеров (подчиненные, вышестоящее руководство, сам менеджер). Конструирование в этом

случае осуществляется через присвоение определенных смыслов, значений и интерпретации собственного опыта и поведения других людей.

Присвоение смыслов здесь выступает двунаправленным процессом. С одной стороны, это создание идеальной «картины» окружающей повседневной реальности профессионального взаимодействия на основе четких ожиданий и представлений о собственной роли и роли «других».

Здесь культура управления выстраивается через требования к «другим» (это профессионализм, опыт, активность, самостоятельность) и ожидаемых, предполагаемых требований к себе уже со стороны вышестоящего руководства (это исполнительность).

Конструирование культуры управления идет как постоянное, текущее сравнение данного «идеального образа» с реальностью повседневного взаимодействия. Пред-конструирование позволяет менеджеру в ситуациях реального взаимодействия интерпретировать поведение других в соответствии с заранее сформированными ожиданиями, присвоенными субъективными смыслами и значениями их деятельности.

Конструирование культуры управления начинается и осуществляется только в контексте «конфликтного взаимодействия». Здесь «конфликт» – это несовпадение субъективно сконструированного «идеального образа» и реальности профессионального взаимодействия. В этом случае «конфликтные ситуации» являются узловыми точками в интерпретации повседневности и конструировании культуры управления, требующими смысловой типизации.

На практике это предполагает целый комплекс различных моделей типизации, связанных с решением конфликтных ситуаций, трудностями адаптации, неформальными механизмами коррекции системы. Культура управления менеджера здесь выступает как механизм связывания и взаимной адаптации «идеала» и «реальности».

Результаты качественного исследования (глубинные интервью) дают возможность предположить, что «идеал» остается практически неизменным и неизменяемым, поскольку опирается на собственные воспоминания и представления, взятые из своего или чужого прошлого. В этом случае «идеал» обретает характер мифологичности. Конструирование «идеальной картины» профессионального взаимодействия предполагает, что в прошлом сами менеджеры видят то, что хотят, и интерпретируют его так, как хотят. При этом «реальность» всегда остается меняющейся и изменяемой, поскольку она в значительно большей степени подвержена влиянию не только самого субъекта, но и других людей (подчиненные и вышестоящее руководство).

Таким образом, на практике культура управления также становится постоянно изменяемым и изменяющимся явлением, так как постоянно требуются новые модели и системы типизации новой реальности и связывание ее с заранее сконструированным «идеальным образом». Вопрос формирования новой культуры управления, адекватной макроэкономическим требованиям, в данном случае сводится к осознанию самими менеджерами возможности изменять и конструи-

ровать культуру управления с учетом влияния специфики взаимодействия ее с социальными агентами.

<sup>1</sup> Цит. по: Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. Учеб. пособие. М., 2002. С. 128–138.

<sup>2</sup> Там же.

**Е. Н. Бочканова**

### **СОЦИАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ ГОРОЖАН – ОРИЕНТИР МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

В современных условиях «прогресс в России невозможен без ликвидации „рыхлости“ государства в социальной сфере». Чем быстрее этот категорический императив для любых позитивных изменений в жизни страны осознают и властные структуры, и общественность, чем быстрее будет разорван «заколдованный круг, в котором находится российская социальная политика» (ее позитивное развитие невозможно без активного государственного участия, но одновременно в 1990-е годы «российское государство стало основным разрушителем социальной сферы, вырабатывая далеко идущие планы вне целенаправленной социальной политики»), тем быстрее можно будет вывести страну на цивилизованный путь<sup>1</sup>. Тем важнее задача социологов по выявлению общественного мнения россиян по проблемам социальной политики, по изучению того, что думают различные слои населения о начатых и намечающихся реформах в социальной сфере.

В этом плане примечателен опыт взаимодействия с социологами администрации городского округа «Красноурьинск». В разработке, реализации и совершенствовании муниципальной социальной политики городские власти опираются на мониторинговые социологические исследования<sup>2</sup>.

Красноурьинск – промышленный и культурный центр уральского севера – типичный средний монопрофильный индустриальный город. Он обладает развитым промышленным комплексом, вследствие чего его экономическое и социальное развитие, испытывая определенную напряженность, не является при сегодняшних условиях кризисным или гиперпроблемным. Если сравнивать город в социально-экономическом развитии с соседними городами, то заметно более благополучное положение Красноурьинска. Горожане питают к родному городу добрые чувства. Считают свой город уютным, красивым, чистым 41% жителей, тогда как 18%,