

**М.М. Писарева**

Пермский государственный технический университет

## **ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ ОФИСНЫХ СЕТЕЙ В КОНТЕКСТЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Офисные взаимодействия по форме организации представляют собой сети. Сетевой подход позволяет сделать анализ архитектуры этих сетей, процесс включения новых участников, осуществление коммуникаций. Показано, что сети основаны на ресурсе доверия и офисные взаимодействия далеко не всегда используют этот ресурс. Чаще основанием, содержанием офисных взаимодействий является зависимость одних членов офисной сети от других.

В офисную жизнь современного города вовлечены сотни тысяч людей, ищущие альтернативу карьере на промышленном производстве или в прямых продажах. В офисе нет устойчивых иерархических структур и статусов, поэтому у офисных работников возникает потребность в структурировании, организации функционального и межличностного взаимодействия. Эти структуры по форме являются сетями. Однако их содержание и основание формирования не всегда можно интерпретировать в рамках сетевого подхода.

В социологической интерпретации офис – социальный институт, в котором акторы осуществляют производственное и межличностное взаимодействие, ориентируясь на специфические поведенческие образцы и соблюдая особый комплекс социальных норм. Социальный институт предполагает спонтанное воспроизводство нормативных и поведенческих образцов. В офисе спонтанность практик особая. Ее границы определяет руководство фирмы (организации), которое, со своей стороны, также вовлечено в повседневную офисную жизнь.

Структурно границы офиса могут совпадать с границами организации, если ее численность не превышает восьми – десяти человек. В крупных организациях можно обнаружить множество офисов. Они не совпадают с подразделениями, закрепленными в формальной структуре организации, так как формируются на иных основаниях. Офис формируется в институциональной среде организации, в рамках которой он существует и функционирует, испытывая существенное влияние организационных норм, правил и регламентов. Институциональные элементы организации имеют инструментальное значение, они определяют содержание офисной деятельности. Основой существования являются межличностные отношения. Двойственная природа офиса

обуславливает специфические характеристики. Более глубокое и детальное представление о взаимодействиях работников позволяет получить сетевая теория.

Офис как социальная сеть представляет собой структуру межличностных отношений, сформированную в рамках трудовой сферы и тесно с ней связанную. Описать эту связь позволяет концепция укорененности экономического поведения в социальных отношениях М. Грановеттера<sup>1</sup>. Экономическое поведение сложно объяснить только рациональными действиями индивида, преследующего свой эгоистический интерес. В ряде случаев действия могут выглядеть как альтруистичные, нерациональные, ставящие под угрозу получение прибыли или эффективное решение экономических задач. В этом случае основой действий является доверие, порождаемое социальными отношениями. Личные контакты снижают риск неопределенности во взаимоотношениях, делают поведение более предсказуемым и, значит, «более свободным от опасений, которые осложняют общение между незнакомцами»<sup>2</sup>.

Специфика функционирования социальных сетей на рабочем месте подробно описана у У. Пауэлла и Л. Смит-Дора<sup>3</sup>. Сети обеспечивают доступ к информации, не попадающей в публичные каналы, во всех сферах жизнедеятельности офиса. Работодатели предпочитают нанимать сотрудников, о которых есть информация от доверенных лиц, т.е. полученная по сетевым каналам. Даже в случае обращения в рекрутинговые компании работодатели стремятся набирать людей, принадлежащих одной социальной сети, – выпускников одних и тех же университетов, одного года выпуска. Тем самым они получают гарантии надежности новых работников, нанятых через сеть, уже доказавшую свою надежность в прошлом. Новые работники, попавшие в фирму при помощи сетевых связей, получают доступ к неформальным отношениям на рабочем месте, поскольку уже обладают межличностными связями с сотрудниками офиса. Тем самым значительно упрощается процесс обучения и вхождения в работу.

Социальные сети способствуют не только внутриорганизационному, но и межорганизационному информационному обмену. Сети оказывают значительное влияние на распространение моделей деловых практик и структур, распространению и усвоению инноваций.

---

<sup>1</sup> Грановеттер М. Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности / пер. М.С. Добряковой // Экономическая социология: электрон. журн. 2002. Т. 3, № 3. С. 44–58. URL: [www.ecsoc.msses.ru](http://www.ecsoc.msses.ru).

<sup>2</sup> Там же. С. 54.

<sup>3</sup> Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология. 2003. Т. 4, № 3. С. 61–105.

У. Пауэлл и Л. Смит-Дор сопоставляют сетевые структуры внутри организации и неформальные отношения, неформальную организацию. Они подчеркивают, что распределение производственной информации чаще происходит не через формальные документы и приказы менеджеров, а через вербальные каналы неформальной системы. И для достижения целей неформальные сети дополняют, а в ряде случаев и вытесняют рутинные организационные каналы. Исследователи в качестве примера временной неформальной организации называют проектную деятельность, когда сотрудники объединяются для создания уникального единичного продукта и трудовой процесс ставится в зависимость от интуиции и навыков конкретных работников. В абсолютном большинстве случаев неформальные отношения сохраняются постоянно, и они неразрывно связаны с формальной организацией.

Сетевой подход реализуется не только на уровне отдельных групп работников, но и на уровне общеорганизационной структуры, т.е. сети могут состоять не из индивидов, а из небольших коллективов динамично и гибко соединенных между собой и ориентированных на выполнение мелких, но разнообразных целей. Такая структура противопоставляется вертикально интегрированной фирме, ориентированной на массовое производство заданного продукта, бюрократично организованной и неспособной на быстрые изменения. Иерархичные структуры ориентированы на обработку информации, тогда как сети обеспечивают контекст, в котором можно обучаться по ходу выполнения работы, способствуют порождению новых смыслов и нового знания.

Для отечественной исследовательской традиции более характерно изучение не социальных сетей в организациях, а неформальных трудовых отношений или неформальной организации. Будет уместным предположить, что социальные сети, неформальная организация или неформальные отношения на рабочем месте – это однопорядковые явления, так как они формируются на основе межличностных отношений. Неформальные трудовые отношения представляют собой систему межличностных взаимодействий в ее соотношении с институциональными нормами и правилами трудовой деятельности.

С.Ю. Алашеев<sup>4</sup> выделяет три большие класса неформальных отношений. Фактически эти классы выделены согласно этапам процесса институционализации, т.е. приобретения единичными неформальными практиками постоянства и укорененности в сфере трудовых отношений. Остановимся на них подробнее.

Единичные нарушения характеризуются однократным, спонтанным нарушением официальных требований к дисциплине или технологическому процессу. С.Ю. Алашеев относит к данному классу опоздания, воровство, на-

---

<sup>4</sup> Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд изнутри // Социологические исследования. 1995. № 2. С.12–19.

рушения технологического процесса. Фиксация единичных нарушений вышестоящим руководителем ведет к образованию отношений зависимости между провинившимся и начальником. Формальные способы разрешения ситуации используются крайне редко. Руководители предпочитают иметь неформальные рычаги воздействия на своих работников. Такие отношения названы С.Ю. Алашеевым «системой зависимостей» и выделены им во второй класс неформальных трудовых отношений.

Третьим классом исследуемых отношений являются «устоявшиеся нормы». Автор определяет их следующим образом: «неформальные отношения, о существовании которых работник даже не задумывается»<sup>5</sup>. Устоявшиеся нормы характеризуются тем, что их осуществление работником происходит в автоматическом порядке. Сотрудник даже не осознает, что нарушает формально установленные правила. Такими нормами становятся постоянно повторяющиеся нарушения формальных установок при условии, что они не влекут за собой применение санкций к нарушителю. Роль этого вида неформальных отношений определена С.Ю. Алашеевым как консервирующая, стабилизирующая. Они сохраняют производственный процесс неизменным.

Подчеркнем, что эти законсервированные нормы отличаются от подобных им норм институализированного характера. Они в силу своей неформальной природы не могут стать сами по себе институтом, поскольку в этом случае перестанут быть неформальными.

К схожим выводам приходит С.Ю. Барсукова<sup>6</sup>. Ее исследование проводилось среди более широкого круга работающих: строители и ремонтники, продавцы, наемные работники малого и среднего бизнеса, работники бюджетных сфер, рабочие промышленных предприятий. Целью исследования было выявление и сравнение практик трудовых отношений, существующих в рамках устного и формального найма. Под устным наймом исследователь понимала договоренность между работником и работодателем без оформления каких-либо документов, фиксирующих факт трудоустройства. Формальный найм характеризовался С.Ю. Барсуковой как трудовые отношения, закрепленные в договорных документах. Выводы С.Ю. Барсуковой подтверждают значительную роль межличностных отношений в трудовой сфере: «Формальное трудоустройство все более наполняется неформальным содержанием»<sup>7</sup>. По мнению автора, имеет место и обратный процесс формализации неформальных практик: «Практика устного найма институционализируется, и в этом смысле упорядочивается и стабилизируется»<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Алашеев С.Ю. Указ. соч. С. 16.

<sup>6</sup> Барсукова С.Ю. Формальное и неформальное трудоустройство: парадоксальное сходство на фоне очевидного различия // Социологические исследования. 2003. №7. С. 3–15.

<sup>7</sup> Там же. С. 5.

<sup>8</sup> Там же. С. 15.

К. Клеман<sup>9</sup> утверждает, что личностные факторы в рамках неформальных отношений имеют большее влияние на отношения в коллективе, нежели принадлежность работников к профессиональной группе. Эти коллективы основываются на личных симпатиях и антипатиях, они гибки и пластичны. Именно поэтому К. Клеман относит их к «социальным сетям».

Социальные сети отличаются от структур неформальных отношений ресурсом, создающим основы функционирования. Для сетей основным ресурсом является доверие. Доверие составляет основу межличностных отношений в социальных сетях. Доверие, как определяет его П. Штомпка, это ожидание благоприятных, выгодных действий со стороны партнеров по взаимодействию или связанных системой социальных отношений<sup>10</sup>. Доверие предполагает выполнение обязательств без применения санкций. По мере использования доверия этот ресурс увеличивается, а при игнорировании может исчерпаться. Доверие может быть как частью социального капитала, так и его источником и результатом<sup>11</sup>. В любом случае доверие обеспечивает функционирование сетей и их преимущества перед иерархиями.

Неформальные отношения в отечественной социологической интерпретации в большей степени основываются на патернализме. Анализ патернализма представлен в работах Н.В. Шушковой<sup>12</sup>. Патернализм можно обнаружить не только в организациях, сохранившихся с прошлого века, но и новых управленческих практиках. В качестве отличительной черты патернализма Н.В. Шушкова отмечает попечительские отношения самого широкого спектра. Патерналистские практики выстроены по патриархальным, квазисемейным образцам. Правила игры устанавливаются сверху, подобно иерархическим организациям, но при этом неустойчивы и могут быть изменены. Патерналистское управление иерархично и ставит стороны в неравное положение. Выполнение обязательств подчиненной стороной в патерналистских отношениях обеспечивается угрозой применения санкций. Для патрона существует гораздо меньше ограничений, обусловленных какими-либо внешними факторами. Патерналистские отношения выступают альтернативой иерархическим структурам, но ориентированы, в отличие от сетей, скорее на соблюдение интересов патрона и клиента, чем на достижение конечной цели всей организации.

---

<sup>9</sup> Клеман К. Неформальные практики российских рабочих // Социологические исследования. 2003. № 5. С. 13–16.

<sup>10</sup> Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / пер. с польск. С.М. Червонной. М.: Логос, 2005. С. 206.

<sup>11</sup> Мачеринскене И. Социальный капитал организации: методология исследования // Социологические исследования. 2006. № 3. С. 29–39.

<sup>12</sup> Например: Шушкова Н.В. Этот ускользающий патернализм: попытка построения концепции // Социологический журнал. 2007. № 1. С. 39–57.

П.В. Романов<sup>13</sup> утверждает, что неформальные связи являются неотъемлемой чертой патерналистских отношений, они вытекают из характера отношений подчинения и отеческого покровительства. Неформальные формы распределения, поощрения, наказания становятся неотъемлемыми свойствами практик контроля. И такие отношения оцениваются исследователем скорее как снижающие эффективность организации, нежели повышающие ее.

Патерналистские отношения в трудовой сфере влияют на изменение мотивации работников. Когда конечные цели организации заменяются промежуточными целями, отражающими интересы участников персонифицированных отношений, трансформируются и стратегии поведения работников. На первый план выходит не рациональность и эффективность деятельности, а справедливость и забота со стороны патрона.

Н.Л. Захаров акцентирует внимание на «факторе справедливости», позволяющий объяснить мотивы трудовой деятельности работников и соблюдения ими дисциплины на рабочем месте. Справедливость у Н.Л. Захарова трактуется, прежде всего, как возможность для работника получить от предприятия «по справедливости», т.е. соответственно личному вкладу. Оценка работником собственного положения как справедливого или несправедливого обуславливает уровень мотивированности к труду. Справедливость существует на двух уровнях – институциональном и межличностном.

Институциональный уровень подразумевает взаимодействие работника и предприятия как обезличенного образования, обладающего полномочиями поощрять и наказывать. Здесь справедливость воплощается в наличии льгот определенного вида. Институциональная справедливость предполагает возможность для работника открыто пользоваться ресурсами предприятия в личных целях. Если это условие выполняется, работник относится к предприятию лояльно и, соответственно, повышается эффективность труда и сокращается количество случаев воровства.

На межличностном уровне справедливость коренится в персонифицированных отношениях между работником и непосредственным руководителем. Руководитель, лидер выступает гарантом справедливости, подавая личный пример и действуя «не по закону, а по понятиям»<sup>14</sup>. Такой лидер осуществляет регулирование деятельности коллектива на традиционных, патриархальных, «домашних» принципах. Тогда наиболее ценным качеством работника становится не его профессионализм, а «личная преданность», выполняющая

---

<sup>13</sup> Романов П. В. Формальные организации и неформальные отношения: кейс-стади практик управления в современной России. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2000. 192 с.

<sup>14</sup> Захаров Н.Л. Воровство и льготы в структуре трудового поведения // Социологические исследования. 2001. № 6. С. 69.

функцию социальной интеграции. Личная преданность базируется на чувстве справедливости, т.е. признании работником адекватной оценки руководителем вклада всех работников согласно их трудовому вкладу.

Итак, сетевой подход позволяет описать форму организации взаимоотношений в офисе. Это сеть, выстроенная на личностных контактах, гибкая и динамичная. По содержанию же офисные взаимодействия балансируют между доверием и патернализмом. Этот баланс зависит от стиля управления, уровня квалификации сотрудников офиса, возможностей для их карьерного роста. Выявить и описать сетевые взаимодействия в офисной среде удалось в рамках социологического исследования, проведенного автором в 2007–2008 годах<sup>15</sup>.

Офисное сообщество представляет собой сеть, взаимоотношения в которой персонифицированы, выбор партнера для взаимодействия обусловлен, прежде всего, личностными отношениями, и только потом – производственной целесообразностью. В случае возникновения сложной ситуации за советом обращаются к тому, с кем знакомы лично, с кем общаются и вне рабочего места: *«Если нужно получить совет, то, зная людей, которые в команде работали, в таких же проектах, можно просто у другого человека спросить, не обязательно непосредственно у своего руководителя. Но, скорее всего, это выстроено все-таки личными отношениями»*. При распределении дополнительных благ или дополнительной работы существенную роль играет личная приязнь или неприязнь руководителя к подчиненному. Эффективность взаимодействий по производственным вопросам значительно возрастает при установлении персонифицированного контакта. Так, во многих офисах процедура обмена информацией между сотрудниками регламентирована и предполагает посредничество руководителя или официальных форм документов. Однако при личном знакомстве достаточно зайти в соседний кабинет и попросить предоставить информацию или помочь решить вопрос. При этом размывается граница между выполнением собственно функциональных обязанностей и «дружеской» помощи.

Коммуникационные сети, наполняющие пространство офиса, динамичны, они постоянно изменяются с приходом новых сотрудников. Новички интернализуют неформальные правила жизнедеятельности офиса, обретают умение ориентироваться в неформальной иерархии и строят собственную сеть. Офисное знание основано на межличностных взаимодействиях со-

---

<sup>15</sup> Основная часть исследования проводилась в два этапа: методом глубинного интервью были опрошены 9 сотрудников в рамках 1-го этапа и 8 сотрудников (в том числе руководителей) в рамках 2-го этапа, офисы фирм различной численности и отраслевой принадлежности. Основная часть предварялась пилотным исследованием, в рамках которого был проведен анализ этнографических эссе студентов заочной формы обучения ПГТУ, работающих в офисах.

трудников. Ядро коммуникационных сетей каждого офис-служащего, в большинстве случаев, располагается в непосредственной близости: с рядом сидящими сотрудниками выстраиваются более частые и разнообразные коммуникации. Однако центр доверительных отношений не привязан территориально, сотрудники, с которыми установлена наибольшая степень доверия, не обязательно сидят рядом или даже в одном кабинете. Для формирования коммуникационной сети значение имеют два фактора: решение общих функциональных задач и «дружеские отношения». Если отсутствует хотя бы один фактор, чувство общности с коллективом не возникает: *«в целом коллектив занимался другой работой, т.е. я так особнячком стоял. Поэтому <...> для меня коллектива как такового не существовало»*. Многие сотрудники офиса различают формальный и неформальный коллектив. Основу коммуникационной сети составляют коллеги, которых объединяет и общий функционал, и неформальное общение. Состав коммуникационной сети может варьироваться в зависимости от тематики общения.

В вопросах, выходящих за рамки функциональных обязанностей, офис-служащие предпочитают советоваться с людьми, которые включены в неформальное общение, о которых есть какая-либо личностная информация, с которыми общаются на внерабочие, личные темы, т.е. с людьми, которые становятся фактически друзьями. За личным советом будут обращаться к тем коллегам, с кем чаще общаются, кто примерно равен по статусу, кто проявляет интерес к вопросам личной жизни. За редким исключением офис-служащие предпочитают не обращаться к руководителю с внерабочими вопросами.

Советы в профессиональной области могут быть получены от любого сотрудника, независимо от статуса и близости общения, главное – знать «к кому можно обратиться». Обратиться можно и нужно, по мнению интервьюируемых, к тому человеку, кто имеет опыт решения подобных вопросов. Но и здесь не обходится без личностного компонента взаимодействия. Если сотрудник приятен как человек, если удается «по-человечески договориться», функциональный запрос будет удовлетворен более оперативно и эффективно: *«Если нужно получить совет, то, зная людей, которые в команде работали, в таких же проектах, можно просто у другого человека спросить, не обязательно непосредственно у своего руководителя. Но, скорее всего, это выстроено все-таки личными отношениями»; «Ты по-разному относишься к человеку при этом, и видно, насколько человек заинтересован ответить на твой вопрос. Даже если ему от этого ни жарче, ни холоднее»*. Авторитет, позволяющий давать советы другим, приносящий уважение со стороны коллег, формируется именно в такого рода взаимодействиях.



Сотрудник, готовый помочь в решении вопроса, ему известного, но не относящегося к его прямым обязанностям, приобретает определенный вес в глазах офисных коллег.

Значимость межличностных контактов связана, вероятно, с тем, что формализованы в офисах далеко не все варианты взаимодействия. Документы, призванные регламентировать деятельность на рабочем месте, признаются собеседниками скорее как информационные, не имеющие прямого отношения к практической деятельности. Должностные инструкции зачастую содержат общие, размытые фразы. Фактический функционал каждого сотрудника, как правило, намного шире, чем то, что записано в документах. Поэтому нельзя однозначно сказать, что этот сотрудник должен заниматься конкретным узким вопросом. Чаще всего перед сотрудниками ставится некая задача, а как ее выполнять, каждый решает сам. Особенно, если задача не имеет прямого отношения к распределению финансов. Здесь для получения помощи коллег самым эффективным способом взаимодействия является личное обращение.

Сети в их классической интерпретации открыты для новых участников, при условии наличия у них ресурса доверия или возможности его получения. Офисное же сообщество, скорее закрыто для сторонних акторов. Даже новички не сразу получают доступ к офисной сети. К «своему» в офисе можно обратиться как сотруднику или как к другу, «просто человеку». В зависимости от ожиданий обратившегося реакция может быть соответствующей функциональным обстоятельствам, когда предлагаются варианты решения конкретной задачи. А может быть «душевной», когда от коллеги ждут скорее сочувствия, нежели профессионального совета, и в данной ситуации достаточно «по-человечески пожалеть». Коллеги, с которыми установлен личный контакт, идентифицируются как «свои». Чужими в данном случае будут руководитель, сотрудники других офисов, внешние для организации люди. С «чужими» офисные сотрудники выстраивают формализованные коммуникации, ограничивая их до необходимого минимума. В «чужих» видят угрозу как для себя, так и для офисного сообщества в целом. Руководитель может наказать, лишиться премии, «подумать что-то не то», представители других офисов могут подвести, подставить и т.д. Часто встречаются и исключения. Руководитель может рассматриваться как патрон, как партнер (*«Если вопрос не решается очень долго, я выхожу на руководителя, и он решает его каким-то другим методом»*), а в отдельных случаях может быть включенным в офисную сеть. С коллегами из соседних офисов могут выстраиваться дружеские связи. Поэтому один и тот же сотрудник может принадлежать нескольким офисным сообществам. Это обеспечивает дополнительные коммуникации.

Сети в их социоэкономической интерпретации оцениваются скорее как положительное явление, компенсирующее косность иерархических организаций, не способных динамично реагировать на изменение окружающей среды. Офисные сети представляют собой социальное явление, более близкое к «малому» обществу А.Н. Олейника, где сеть – это замкнутое образование, основанное на зависимости одних членов от других, закрытое для внешних акторов. Но эти ограничения в офисных сетях не столь жесткие. Офисные сети дополняют нормативные регламенты взаимодействия, часто даже заменяют их, позволяя более быстро и эффективно решать как функциональные задачи, так и социально-коммуникационные.

Получено 12.11.2010