

## Предприятие и семья.

Исторически первые предприятия возникали как своеобразное продолжение семьи. Прием сотрудников на работу воспринимался как усыновление детей, а возлагаемые на руководство предприятия ожидания можно было сравнить с теми, что дети возлагают на своих родителей.

Сказанное означает, что в каком-то смысле предприятие можно сравнить с семьей, замаскированной в горах бумаги, лабиринтах кабинетов, складах исходных материалов и готовой продукции. Забывая об этом обстоятельстве, мы теряем важную возможность понять имеющие экономические последствия и процессы воздействовать на них.

Если же говорить о семье, то прежде всего мы должны говорить о системности - происходящем с учетом ясно сформулированных условий процессе, в основе которого лежат 4 основных принципа.

1-й основной принцип функционирования системы – принцип существования системы.

Система может быть заинтересована в существовании и удержании всех составляющих ее частей вместе только в том случае, если признается равноправие принадлежности – все работники на предприятии имеют равные права.

Какая-либо система может существовать только в том случае, если, во-первых, существуют составляющие ее части, и, во-вторых, если эти составляющие объединены какими-то отношениями. Из чего вытекает простой факт – система может существовать, только если составляющие ее части заинтересованы в участии, чего можно добиться, присвоив им права принадлежности. В соответствии с такими правами все, кто принадлежит к системе, равны.

Принцип права принадлежности ярко проявляется в семье. К семье принадлежат все Петерсоны, Ивановы и Сидоровы, независимо от того, родились они вчера или собираются завтра умереть. Независимо от того, здоровы они физически и психически, или серьезно больны. Неважно также, выполняют ли они функции добывания денег, воспитания детей или освоения знаний. Каждый из них важен для прошлого, настоящего или будущего семейной системы своим образом.

Важно, что принадлежность к семейной или какой-то другой системе дает человеку чувство надежности. Это чувство основано на том, что участие человека в системе гарантирует ему существование вместе с этой системой в будущем. Его детям важно знать, что они будут жить настолько хорошо, сколько их родителям удастся сделать, а родителям важно знать, что сделанное ими перейдет к детям. В ситуациях, когда этот принцип не работает, “ломается”, существование самой системы попадает под весьма серьезную угрозу.

Так, например, если невестка или зять не будут приняты как равноправные, или если у детей есть фантазии, что в роддоме их подменили, и на самом деле они не являются детьми своих родителей, то такой системе придется заниматься только обеспечением своего существования, вопросом – быть или не быть. Такая система не сможет расти, размножаться и защищать себя, она не сможет добиваться все больших и больших успехов.

При поступлении на предприятие мы приносим с собой программу психологического реагирования, которая сформировалась у нас в других системах, в основном в семье. Поэтому не удивительно, что на предприятии действуют те же принципы системной регуляции, что и в семье.

Так –если на предприятии есть люди или группы людей, в меньшей степени ощущающие свою принадлежность к общему делу, то это ни в коем случае не проблема только этих людей. Они чувствуют себя отверженными и обозленными, и не могут в рабочее время не заниматься чем-то, что могло бы облегчить эти тяжелые ощущения, например, требованием дополнительного внимания, производством гор “более точных” инструкций, все более однозначным отделением своих функций от функций других, конфликтами, плетением интриг и даже воровством.

При описании всех этих симптомов хотелось бы подчеркнуть, что они могут проявиться и в пределах другого системного диагноза, а также в случае различных личностных проблем, ответственность за которые несет сам человек, а не предприятие, на котором он работает. Появление этих симптомов может означать не только игнорирование права принадлежности на предприятии.

Если в семье правит убеждение, что дети достигают равных прав в выражении своего мнения только когда они вырастут, а старики безвозвратно утратили это право, то первые будут стремиться как можно больше времени проводить вне дома – в системах, где их право принадлежности более гарантировано, а последние будут стараться как можно быстрее умереть. Такие тенденции приведут к ситуации, когда каждый реализует свои осознанные или неосознанные интересы. Совсем как в басне Крылова о лебеде, раке и щуке.

Точно также, если на предприятии какая-то группа людей не будет чувствовать своей принадлежности, то они будут действовать в своих интересах, а не в интересах предприятия, если только их собственные интересы не будут идеально совпадать с интересами предприятия. Такое предприятие в течение всего своего существования будет геройски бороться за выживание, обвиняя сложные обстоятельства, включая нечестную конкуренцию, которая позволяет выживать только другим, а не всем.

Если хотя бы частично игнорируется какая-либо группа сотрудников, например, уборщицы, шоферы, секретари, ученики, работающие на полставки, женщины или мужчины, то это приводит к огромным убыткам, поскольку перенаправляет энергию работников с общего дела на компенсацию эмоциональной утраты, возникшей из-такой отчужденности. То же самое происходит, если какая-либо группа работников противопоставляется другой как более важная – рабочие по сравнению с крестьянами, образованные по сравнению с неучами, больные и здоровые, руководители и руководимые, владельцы и наемная сила.

Принадлежность к чему-либо позволяет человеку сформулировать собственную идентичность и защищает не только с экономической, но и с психологической точки зрения. Вспомним, как во “Временах землемеров” жители разных волостей превозносили друг перед другом достоинства своих деревень. Никому из участников того спора не принадлежали, к примеру, деревенские кабаки, длина или количество печных труб которых упоминались как аргументы в споре. Однако это не мешало хвастаться ими.

Так как же на счет гордости за принадлежность к какому-либо предприятию или организации? Насколько большую ценность имеет для человека такая принадлежность и насколько сильно он не хотел бы потерять работу именно по этой причине?

Отказ в возможности идентифицироваться в принадлежности к предприятию человек переживает как поражение. Если уборщице сказать или продемонстрировать своим отношением: “Ты здесь никто!”, то, может быть, это и поможет чьему-то примитивному самоутверждению, но потери будут намного больше, как для уборщицы, так и для предприятия, на которое она, теперь уже доступным ей способом, “выльет” свои обиду и злость. И если она проработала на предприятии уже 20 лет, то, поверьте, она найдет очень много способов вызвать такие потери.

Президент страны, пенсионер в Лудзе и родившийся сегодня утром в Лиенае младенец как граждане Латвии абсолютно равны в правах – в своей принадлежности в Латвийскому государству. И это никого из них не оскорбляет, наоборот, в определенном смысле вызывает чувство единства и гордости.

Единство и осознание общих целей является не только психологическим и социальным, но и экономическим фактором. Кто-то должен платить за то, что работники не воспринимают цели руководства предприятия как свои и не идентифицируют себя с ними.

Важно, чтобы работники “духовно” принадлежали предприятию, поскольку с философской и экономической точек зрения людей предприятие принадлежит им – работники и их семьи живут за счет успешной работы предприятия. В отношении семей, особенно семей “со сложным устройством”, можно сказать, что многие проблемы возникают из-за того, что “твои дети” и “мои дети” не чувствуют себя одинаково принадлежащими нам как “наши дети”. Поэтому они проводят время, лупя друг друга, вместо того, чтобы выполнять школьное домашнее задание.

Возможно, что вопросы принадлежности - самые не урегулированные на предприятиях. Либо это

- страх возврата советских времен, когда принцип принадлежности был утрирован и противопоставлялся другим заслугам, о которых речь пойдет ниже;
- проблемы самооценки у руководителей (“я почувствую себя униженным, если мне придется признать свое равноправие с подчиненными”);
- недостаточное знание психологии руководителями;
- отсутствие квалифицированных консультантов,
- сложность обратиться за советом.

2-й Основной принцип функционирования системы – рост и размножение.

#### А. Рост системы.

Вырасти или стать больше “хотят” те системы, в которых наибольшее уважение выказывается наиболее многолетним работникам – чем больше твой рабочий стаж “у нас”, тем больше мы тебе доверяем и полагаемся на тебя. Как в семье по отношению к младшим и старшим детям – любим всех одинаково, но больше полагаемся на старших. Поэтому младшие “стараются вырасти”, пытаюсь “превзойти” старших.

Этот принцип очень понятен и логичен. Он никого не обижает, но каждому указывает его место, одновременно демонстрируя ясную перспективу роста – чем дольше ты у нас работаешь, тем ценнее становишься.

Этот принцип прямых последствий во времени нельзя забывать в ситуациях, когда на предприятии или в каком-то его подразделении начинает работать новый шеф. Обычно у него есть какая-то новая программа, он стремится доказать себя, учредители выдвигают к нему иные, нежели к его предшественнику, требования, и т.д.. Поэтому напоминания работников – “а старый шеф делал так!” могут злить и подталкивать его к использованию другого принципа – “кто не со мной, тот против меня”. Такие ситуации нередко приводят к “диктатуре младших детей”, что полностью перепутывает естественный порядок вещей, приводит к интригам и закулисной борьбе. Но кто-то ведь должен заплатить за то, что вместо того, чтобы работать, идет конкуренция ради самоутверждения!

Поступая на работу, новый шеф никак не может стать работником с самым долгим стажем работы на предприятии. Это положение он может приобрести с годами. С этим следует смириться и понять, чем это выгодно. Хорошим руководителем может быть и “младший ребенок”, если только у него все в порядке с самооценкой и он задумывался о написанном здесь.



Рисунок No1 из статьи Sparrer (см. Nr 3 в списке использованной литературы)

## В. Размножение системы – формирование новых структурных единиц

Размножаться “хотят” те системы, в которых самое большое внимание, время и любовь уделяется самым молодым частям – то есть здесь все наоборот, действует принцип обратных во времени последствий. Если в семье самое большое внимание уделяется новорожденному, то это позволяет

- 1) ему почувствовать себя в безопасности и поверить, что “имеет смысл расти большим”;
- 2) старшим детям перенять на себя больше родительской ответственности, которую те (из-за забот о новорожденном) “не могут нести”.

Так же и на предприятии – при формировании нового подразделения или дочернего предприятия последнему следует уделять самое большое внимание. В то же время рождение нового ребенка всегда становится утратой для старших детей. “Старые” подразделения чувствуют себя покинутыми, если руководитель больше не уделяет им внимания, они могут “стать проблемными”, лишь бы только вернуть обратно “папу и маму”.

С этими ситуациями можно справиться

- 1) объяснив новую ситуацию “старым” структурам и проведя формальный или неформальный “акт сдачи-приемки ответственности”;
- 2) никоим образом не поощрять вниманием (позитивным или негативным) сложности с принятием ответственности.

### 3-й Основной принцип функционирования системы – защитные способности системы (или потенциал преодоления кризисных ситуаций)

В мире кроме выгодных нам существуют и совершенно не выгодные влияния, которые тем или иным образом угрожают существованию любой системы. Если мы верим в свободу выбора организации и индивида, нам будет легко понять, что противоположные выборы нередко приводят к конфликтам. Любая система рано или поздно оказывается под угрозой со стороны каких-либо внешних обстоятельств, к сожалению, это – неизбежное условие существования объективного мира. С неблагоприятными условиями любой структурной единице приходится бороться, и если случается проиграть эту борьбу, то приходится погибать. Защитные силы системы обусловлены умением любой организации использовать формальные и неформальные структуры в борьбе за собственное выживание в окружающей среде.

Защита системы всегда является главной задачей руководителя. Он должен делать это двумя способами:

- 1) Используя формальную структуру и официальную иерархию предприятия - обеспечивая таким образом адаптацию системы в окружающей среде (на рынке, в отношениях с государством и т.д.). Надо признать, что, по нашим наблюдениям, работникам предприятия не всегда бывает ясна эта функция руководителя и, соответственно, то, сколько сил, энергии и времени тратится на ее выполнение. Однако руководителю будет эмоционально намного легче работать, если подчиненные понимают содержание работы руководителя, если коллектив будет поставлен в известность о том, чем занят руководитель.
- 2) Используя отношения с неформальными лидерами предприятия и иерархию. Предварительным условием для этого, конечно, является факт, что руководитель знает, кто является неформальными лидерами коллектива, не пытается конкурировать с ними, а путем сотрудничества организует синергию на предприятии и защиту от саботажа.

Если первый способ можно считать более или менее понятным, то в отношении второго надо добавить – для предприятия важна и выгодна способность личности стать авторитетом для других, независимо от занимаемой должности. Если руководитель поддерживает неформальные авторитеты, то он уберегает себя от потуг стать таковым самому, что и не всегда возможно – руководители не обязательно бывают прирожденными лидерами, и это не всегда необходимо.

Данный основной принцип гласит – преимущество или наибольшее признание на предприятии положено получать тому, кто более всего вовлечен в его защиту. Это принцип, в соответствии с которым новый шеф может стать очень ценным работником уже с первого рабочего дня. Это источник, в котором руководитель может черпать подтверждение своей ценности, чтобы не испытывать недостатка в ней, чтобы этот недостаток не приходилось компенсировать нападками на ценность других работников.

О том, что данный аспект заслуживает внимания, заставляет думать принятая в нашем обществе откровенная демонстрация богатства. С одной стороны она понятна – это реакция на всеобщую бедность в прошлом и самозащита от возможности восстановления такого равенства. Но не стоит забывать, что такие демонстрации воспринимаются и как специальное подчеркивание принципа наибольшей вовлеченности и противопоставление важности своего вклада по отношению к остальным. Вместе с тем такое поведение является несоблюдением принципа принадлежности и переживается окружающими как субъективное поражение, за которое кто-то снова должен платить.

### 3. Основной принцип функционирования системы – ее индивидуация.

Этот принцип определяет, что преимущество имеют достижения и способности. Кажется, это наиболее хорошо понятый и интегрированный в практику предприятий системный принцип. Обычная ошибка заключается в том, что значение этого принципа завышается за счет других, что приводит к взаимным конфликтам.

Преимущество и признание успехов обеспечивают мотивацию системы на достижение чего-либо. Преимущество, предоставляемое способностям (например, высшему образованию) гарантирует системе доступ к ресурсам.

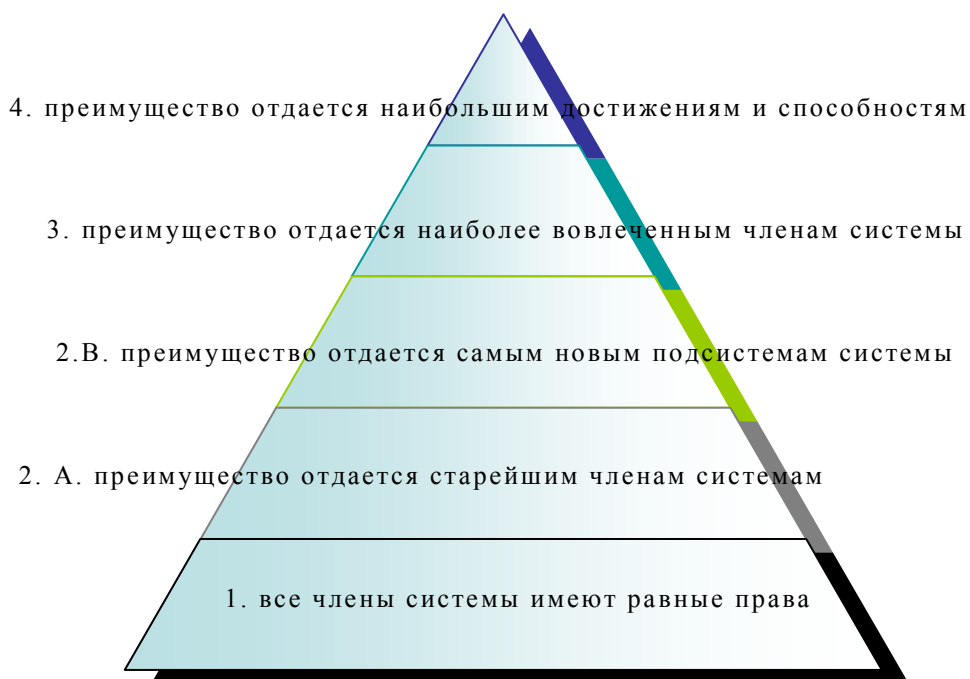
### Два метапринципа предприятия как системы.

1-й метапринцип – система находится под угрозой, если Тот, кто вкладывает в нее, не получает уважения и признания. Под вкладом в предприятие следует понимать не только уставной капитал фирмы, но и принадлежность как факт, продолжительность принадлежности, вовлеченность в защиту системы, а также успехи и возможности

2-й метапринцип – самым важным является 1-й основной принцип функционирования системы – принцип существования. За ним по важности следует 2-й, затем 3-й, и только потом - 4-й основной принцип.

Система не существует, если ее члены не осознают своей принадлежности к системе или не чувствуют себя частью ее.

Если система не растет и не размножается, то ее требования к защите остаются на прежнем уровне. И если система не защищена, то не имеют значения усиленная поддержка достижений и способностей.





## Системная работа на предприятии.

Системная работа на предприятии - это тот случай, когда помочь может только консультант со стороны, поскольку “внутренние” консультанты одновременно являются и участниками системы, они имеют свой интерес и не могут быть нейтральными или “беспартийными”.

В этой работе важной сферой компетенции является квалификация системного семейного психотерапевта. Например, во входящей в Европейский союз Германии широко развит такой вид консультирования организаций как “Системные решения по методу Берта Хеллингера”, для проведения которых кроме упомянутой выше необходимой квалификации требуется практика в социометрии и психодраме. Весь комплекс позволяет использовать в работе на предприятии так называемые “активные методики” - дискуссии и практические занятия - вместо лекций и семинаров. Консультирование предприятий с использованием “Метода активных методик” может быть проведено в течение нескольких часов или быть организовано как запланированные систематические занятия раз в месяц в течение года. Приобретенные на этих занятиях знания помогают работникам и в личной жизни.

В целом, это эффективная и экономная с точки зрения времени помощь предприятию с одной стороны, и увлекательное интересное занятие для всех участников обучения.

## Использованная литература:

1. Gunthard Weber (Hrsg.) Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. (в наибольшей степени - статья Insa Sparrer "Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellungen") Carl-Auer-Systeme Verlag, 2000
2. Klaus-Peter Horn, Regine Brick Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal management 2001.
3. Bert Hellinger Ordnungen der Liebe. Carl-Auer-Systeme Verlag 1997.
4. Ron Wiener Creative Training. Sociodrama and Team-Building. Jessica Kingsley Publishers. 1997.