К. А. Феофанов, Д. В. Князев

Доверие как социально-управленческий феномен и механизмы его достижения в современном вузе

Феофанов Константин Анатольевич — доктор политических наук, профессор кафедры социологии, психологии и педагогики ФГБОУ ВПО Московский государственный технологический университет «Станкин» (e-mail: feofanov@stream.ru);
Князев Денис Владиславович — кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры массовых коммуникаций Самарского филиала Московского городского педагогического университета.

Аннотация. Статья посвящена актуальной и недостаточно разработанной проблематике доверия как социально-управленческого феномена российского общества и институтов российского высшего образования. На материале авторских исследований показаны проблемы и механизмы достижения доверия в современных вузах.
Ключевые слова: внутренний пиар; коммуникативно-управленческая практика; современные вузы; степень доверия; эффективность коммуникации.

Несмотря на достаточную разработанность в западной социологической литературе, проблематика доверия совершенно недостаточно рассматривается в отечественных научных социологических изданиях (при более результативном интересе к проблеме доверия со стороны социальной психологии). Истоки западной традиции рассмотрения социального феномена доверия можно обнаружить еще в начале XX века у Ф. Тённиса и Г. Зиммеля в исследовании социологических характеристик традиционного и современного индустриального общества. Идея общественной трансформации индивидуально-личного доверия, приведшая к появлению термина «обобщенное (социальное) доверие» как ожидания надежности окружающих, была детально разработана классиками социологии Н. Луманом, Э. Гидденсом и П. Штомпкой. При имеющихся терминологических различиях, прежде всего в формах разграничения «доверия», «межличностного доверия», «обобщенного доверия»,

«надежды» и «уверенности», европейские классики принимали во внимание важность социологического изучения данного феномена в современном обществе, исследования ситуационных факторов и взаимодействий в системе «субъект — функциональная (или абстрактная) система»[1].

Примером подобной абстрактной системы, в рамках которой реализуется системное (обобщённое, социальное) доверие, является современная организация, причем феномен доверия в ней может реализовываться в нескольких аспектах. Наиболее часто упоминаются следующие пять разновидностей доверия, доступных для прикладного социологического исследования. Во-первых, это доверие, непосредственным образом связанное с ожиданиями, убеждениями, волеизъявлением или установкой. Во-вторых, это доверие, проявляющееся по отношению к разным объектам; таковыми могут выступать другие индивиды, группы, организации, социальные институты. В-третьих, доверие, характеризующееся через действие или поведение (тем самым подчеркивается деятельностный аспект доверия, а именно, действие субъекта как способ проявления доверия). В-четвертых, это результаты и следствия оказания доверия — предполагается, что действия контрагента могут быть предсказаны и позитивно оценены субъектом доверия. В-пятых, изучение доверия предполагает рассмотрение рисков принятия конкретных решений[2].

Распад СССР и длительный период нестабильности в эпоху радикальных российских трансформаций в целом оказали значительное негативное воздействие на уверенность и доверие, испытываемые и переживаемые российскими гражданами. Различными исследователями были социологически зафиксированы многочисленные параметры социально-психологического шока вследствие разрушения комфортных для человеческой жизнедеятельности условий: каждый человек в чем-то и в какой-либо степени оказался объектом и даже жертвой обмана или злоупотребления доверием. Последствия данного периода и характерных для него социальных фрустраций продолжают сказываться до сих пор. К числу наиболее разочаровывающих, весьма трагических факторов относятся разрушение прежних горизонтальных и вертикальных социальных связей, углубление социальной дифференциации и массовое распространение социальных проблем, таких как невыплата заработной платы, безработицы и преступности.

Всё это привело к системному кризису доверия в обществе, реализовавшемуся на всех уровнях социального управления: на макроуровне — уровне

---

[1] См.: *Luhmann N.* Trust and Power. Chichester: Wiley, 1979; *Giddens A.* The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press, 1990; *Sztompka P.* Trust: a Sociological Theory. Cambridge: Cambridge University press, 1999.

[2] См. : *Castaldo S.* Meanings of Trust: a Meta Analysis of Trust Definitions: Paper presented at Second EURAM Conference. Stockholm, 2002. Цит. по : *Алексеева А.* Уверенность, обобщенное доверие и межличностное доверие: критерии различения // Социальная реальность. — 2008. — № 7.

социума, на мезоуровне — уровне организаций, и на микроуровне — уровне личности и малых социальных групп. Главным объектом разрушения доверия, на который было обращено недоверие подавляющего числа граждан России, стали социальные институты. Все органы власти и управления, в том числе правоохранительные, а также средства массовой информации были восприняты как исключительно ненадежные, на которые нельзя положиться, которым нельзя верить и от которых нельзя ожидать никакой помощи. В общественном сознании они были противопоставлены личности и малым социальным группам, воспринимались как чуждые и даже враждебные. Перефразируя Н. Лумана[1], можно сказать, что недоверие стало механизмом увеличения социальной комплексности, усложнения социально-коммуникативных процессов и колоссального увеличения социально-управленческих, экономических и политических издержек. Говоря языком социальной рискологии, именно системный кризис в сфере доверия обусловил непомерное возрастание количества и масштаба социогенных рисков, а эти риски, в свою очередь, способствовали еще большему уменьшению доверия (соответственно, росту недоверия). В современных условиях переходного общества имеет место своего рода «замкнутый круг» доверия, постоянно подвергающийся «проблематизациям» и требующий адекватных управленческих решений и воздействий на различных уровнях социального управления[2].

Выступая комплексным «барометром» социального здоровья общества, организации или семьи, уровень доверия определяется значительным числом различных параметров. Возможности эмпирической интерпретации, операционализации и даже квантификации (количественного выражения) соответствующих индикаторов в прикладных социологических исследованиях (несмотря на тонкость и кажущуюся неосязаемость данного феномена) создают потенциал для последующего применения социологически выявленных критериев в управленческой практике, прежде всего на наиболее проблемном уровне организаций и социальных институтов.

Результаты авторских исследований доверия демонстрируют довольно низкую удовлетворенность профессорско-преподавательского состава и сотрудников высших учебных заведений существующей степенью и формами доверия[3]. Выяснилось, что доверие неразрывно связано с ожиданиями, формулируемыми персоналом вуза как надежда на выполнение определённых обещаний и обязательств, провозглашённых и не провозглашённых (но им-

---

[1] По мнению Н. Лумана, доверие является «механизмом редуцирования социальной комплексности».

[2] См.: *Феофанов К. А.* Российская социология риска: состояние и перспективы // Социологические исследования. — 2007. — № 4. — С. 4 – 5.

[3] Экспертные интервью в ряде вузов Москвы имеют качественную направленность, не претендуют на репрезентативность, но позволяют точнее понять феномен доверия/недоверия, в том числе в аспекте его причин, механизмов и уровней функционирования.

плицитно содержащихся в контекстах внутриорганизационных коммуникаций) объектами доверия — руководством вуза в целом и отдельными его представителями (ректором, проректорами, деканами, начальниками управлений, заведующими кафедрами).

Данные ожидания всегда реализуются в ситуациях неопределённости и риска неосуществления ожиданий, непредсказуемости человеческого поведения (и особенно, поведения власти, «начальства»). Сущность доверия как раз в том и заключается, чтобы доверять, несмотря на неопределённость, на постоянную возможность потенциального разрушения и отвержения ожиданий. Было выявлено, что доверие/недоверие ощущается, а его различные поведенческие проявления реализуются в различных формах на различных иерархических уровнях университетского управления. Например, уровень готовности персонала вуза к оказанию доверия высшему руководству (ректор, проректоры и деканы) оказался существенно ниже, чем уровень готовности к оказанию доверия «простым работникам» и руководителям среднего звена (начальники управлений и заведующие кафедрами).

Достижение того или иного уровня доверия является результатом влияния ряда внешних и внутренних факторов. Внешние факторы доверия в большей степени обусловлены объективными условиями — особенностями системы управления организацией (организационной культурой и структурой, действующей системой планирования, информации и коммуникации, принятия решений и стимулирования), особенностями выполняемых заданий, разделения труда и определения полномочий, технологиями, особенностями человеческих ресурсов (профессиональной компетентностью, мотивацией, лояльностью работников организации, социально-психологической атмосферой). Степень доверия также зависит от личностных особенностей менеджеров и подчиненных. Так, индивидуальный кредит доверия зависит от таких личностных характеристик, как репутация и имидж, открытость и последовательность поведения, уверенность в себе, проявление мотивации к сотрудничеству[1].

Внутренние факторы доверия обусловливают психологическую готовность, расположенность человека оказывать доверие другим людям. Важными факторами готовности к доверию являются интеллектуальные способности и особенности мышления (степень его стереотипности или независимости), жизненный опыт, личные цели и интересы, уверенность в себе. Индивидуальная готовность к оказанию доверия включает эмоциональные и рациональные компоненты. Эмоциональная готовность к доверию является следствием чувства симпатии, дружбы, привязанности к определённому индивиду. Наоборот, негативные эмоциональные переживания (антипатия, гнев, разочарование,

[1] *Яхонтова Е. С.* Оценка доверия в контексте управления персоналом // Социологические исследования. — 2004. — № 9. — С.118.

враждебность и др.) ведут к недоверию. Рациональный компонент связан с возможностью контролировать ситуацию и особенностями мотивации других людей готовность к доверию прямо пропорциональна возможности такого контроля и уверенности в том, что другим людям не выгодно вести себя вопреки ожиданиям[1].

В отличие от доверия, как правило, бывает достаточно распространено состояние уверенности работников, представителей профессорско-преподавательского состава и сотрудников университета в предстоящем осуществлении определённого порядка вещей и хода событий, которое основано на прошлом опыте аналогичных и иных управленческих решений и воздействий, сработавших в определённом направлении, обусловивших те или иные события (поощрение, выдвижение, назначение, продвижение, кадровые перестановки, увольнение, инициирование конфликта, остракизм и т. п.).

В отличие от доверия, оказываемого в условиях неопределённости, уверенность, напротив, не сопровождается неопределённостью, а возникает как реакция на определённость ожиданий персонала. Также возможен феномен веры, близкий по содержанию к уверенности и доверию, но отличающийся и дополняющий их как возможные реакции на существующий в организации социальный порядок — принятие в качестве истинного того или иного хода предстоящих организационных событий без всяких на то рациональных оснований.

Следствиями испытываемого доверия к руководству со стороны персонала университета являются ощущаемое и коммуницируемое (демонстрируемое во взаимодействиях) понимание его действий, определённая степень самоограничения в реализации узкоэгоистических интересов, в осмыслении рациональности решений и действий руководства, разделение внутриорганизационных ценностей и норм, более высокий уровень социальной интеграции и солидарности, воодушевлённое осуществление собственных должностных полномочий, формальных и неформальных поручений и иных проявлений воли руководства. Напротив, недоверие к руководству со стороны персонала является губительным для организации. И если в необразовательных организациях потери от нелояльного отношения персонала в среднем втрое превышают ущерб от деятельности конкурентов и недружественных средств массовой информации, то в современном вузе, по оценкам самих сотрудников, данный аспект также является исключительно важным, хотя и затруднительным с точки зрения его количественной оценки (вероятно, вследствие значительно меньшей воспринимаемой агрессии со стороны конкурентов и недружественных СМИ — при возможном существовании других, невидимых, и потому не принимаемых во внимание сотрудниками, факторов внешней агрессивной среды).

[1] Там же.

Как показали наши исследования, весьма эффективным механизмом формирования атмосферы внутреннего доверия (со стороны профессорско-преподавательского состава и сотрудников вуза) является эффективная организация внутриорганизационных коммуникаций, которую руководство и персонал вуза не склонны расценивать как мероприятия внутреннего паблик рилейшнз, но которая, однако, в своих элементах и направленности полностью соответствует данному термину (определим внутренний пиар как управленческую функцию, призванную устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения внутри организации, в том числе между руководством и персоналом и между различными иерархическими уровнями, от которой зависит степень ее успешности и эффективности).

В условиях вузовской профессиональной специфики данный вид управленческой деятельности скорее можно было бы обозначить, как «стихийная организация паблик рилейшнз». Более того, данный феномен в вузе исключительно важен: в условиях внешней и внутренней средовой неопределённости и всегда имеющихся внутриорганизационных проблем мероприятия паблик рилейшнз способны в необходимой степени поддерживать атмосферу доверия и обеспечивать необходимый для успешного функционирования уровень внутривузовской консолидации и солидарности. Причем чем менее стихийным и более осознанно-целенаправленным со стороны руководства вуза является данный процесс, тем более эффективно осуществляется организационное управление соответствующими видами внутриорганизационных коммуникаций.

По имеющимся социологическим оценкам, 91 % факторов, формирующих лояльность сотрудников и 99,5 % факторов, влияющих на их удовлетворение своей работой, непосредственно связаны с эффективной коммуникацией. Сегодня руководители вузов всё больше осознают необходимость построения оптимальных, взаимовыгодных и уважительных отношений со своим «главным ресурсом», и стремятся выстраивать данные отношения на основе поиска новых коммуникативных возможностей для мотивации и повышения уровня лояльности персонала, выходящих за пределы прежних коммуникативно-бессистемных праздничных мероприятий по случаю Нового года и Дня победы[1].

Следует отметить, что мероприятия внутреннего пиара зачастую требуют особой тонкости в разработке и осуществлении. Поскольку аудитория внутреннего пиара — это сотрудники, чья жизнь и благополучие существенным образом зависят от успеха вуза, естественно, что их потребность в информации существенно выше, чем у любой внешней группы. Технологии «умолчания», «перестановки акцентов» и «смещения фокуса внимания», принятые

[1] См. : *Орлова Т.* Внутренний PR — мобилизует коллектив на свершения // интернет-сайт «Трудовые резервы». URL : http://www.rantal.ru.

во внешнем пиаре, в данном случае неприменимы. Отсутствие официальной информации непременно будет заменено слухами и сплетнями, которые могут привести к серьезному кризису. Внутренний пиар необходим как для организации правильных коммуникаций внутри вуза, так и для разрешения конфликтных и кризисных ситуаций, поддержания корпоративной культуры, для формирования среди сотрудников приверженности (высокой лояльности) и мотивированности, а значит, и эффективности деятельности. Конечно, создание позитивного имиджа вуза в глазах сотрудников влияет на имидж компании во внешней среде, т. к. персонал является одним из каналов трансляции информации вовне[1].

Результатами реализации данных управленческих усилий выступает упорядочение внутривузовских коммуникаций, укрепление корпоративной культуры и усиление лояльности персонала. Основными задачами данной технологии являются формирование единого информационного пространства, преодоление коммуникативных разрывов и достижения взаимопонимания, получение обратной связи от персонала компании, демонстрация «открытости» руководства, разъяснение корпоративной политики в области обучения и развития персонала, формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой.

Среди работающих управленческих инструментов внутривузовского пиара, позволяющих осуществлять данные коммуникативные цели, можно выделить информационные (сайт университета, стенды, сообщения), аналитические (анкетирование, фокус-группы, мониторинг персонала), коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги, профессиональные соревнования и т. п.), и организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т. п.)[2]. Несмотря на активное задействование всех вышеуказанных механизмов в реальной коммуникативно-управленческой практике, всегда остается пространство для совершенствования и развития того или иного направления.

Однако помимо данных весьма эффективных коммуникативно-управленческих действий, предпринимаемых в вузе для укрепления доверия, всегда действует «закон кредита доверия», в соответствии с которым мероприятия внутреннего пиара по усилению доверия оказываются эффективными лишь до тех пор, пока сохраняются терпение и позитивные ожидания персонала. Рано или поздно руководству вуза приходится делом доказывать правильность образовательной и кадровой политики и эффективность управленческих решений.

---

[1] См. : Там же.

[2] *Несмеева А.* Внутренний PR // Журнал Connect! Мир связи. — 2004. — № 10.

Список литературы

1. 1. *Алексеева А.* Уверенность, обобщенное доверие и межличностное доверие: критерии различения // Социальная реальность. 2008. № 7.
2. 2. *Несмеева А.* Внутренний PR // Журнал Connect! Мир связи. 2004. № 10.
3. 3. *Феофанов К. А.* Российская социология риска: состояние и перспективы // Социологические исследования. 2007. № 4.
4. 5. *Яхонтова Е. С.* Оценка доверия в контексте управления персоналом // Социологические исследования. 2004. № 9.
5. 6. *Castaldo S.* Meanings of Trust: a Meta Analysis of Trust Definitions: Paper presented at Second EURAM Conference. Stockholm, 2002.
6. 7. *Giddens A.* The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press, 1990.
7. 8. *Luhmann N.* Trust and Power. Chichester: Wiley, 1979.
8. 9. *Sztompka P.* Trust: a Sociological Theory. Cambridge: Cambridge University press, 1999.

© Феофанов К. А, Князев Д. В., 2011