Тема 1 Вводная. Понятие и предмет организационного поведения.

Учебные вопросы:

1.Понятие организационного поведения

2. Предмет организационного поведения.

1-й учебный вопрос. Понятие организационного поведения

Понятие «организационное поведение» возникло потому, что, *во-первых,* оно проявляется только в организациях (фирмы, банки, государственные и негосударственные уч­реждения, предприятия), которые *понимаются* как объеди­нение работающих в них людей; *во-вторых,* оно называется так потому, что главными фигурами в организациях являют­ся ее руководители высшего, среднего и низового звеньев управления, *организующие* всю работу «человеческого факто­ра», обеспечивая промежуточные и конечные результаты труда работников; *в-третьих,* именно руководители форми­руют исходную *организационную упорядоченность* всех звеньев организации, т.е. создают такое качество системы, как уровень ее временной и пространственной организован­ности; *в-четвертых,* оно называется так еще и потому, что работники являются *самоорганизаторами* собственного по­ведения в пространстве и во времени.

Впервые понятие «организационное поведение» стал употреб­лять американский психолог Ф. Ротлисбергер (40—50-е годы XX в.), изучая организации. Но системная разработка организаци­онного поведения как учебной дисциплины началась с 70-х годов в США (Ф. Лютенс, 1973).

Дисциплина «Организационное поведение» официально была введена в учебные планы подготовки специалистов в области управ­ления в середине 1990-х годов. В отечественной традиции она назы­валась «Социология и психология управления». Впервые ее начали преподавать с 1974 г. в Институте народного хозяйства (профессор А.В. Филиппов, профессор А.Л. Журавлев), а также в Московском институте управления им. С. Орджоникидзе1 (1975), где разработ­чиком проблематики по этой дисциплине стал доктор психологи­ческих наук, профессор А.В. Филиппов. Под его руководством в 1978 г. была создана кафедра социологии и психологии управле­ния, ставшая впоследствии центром исследований и научно-практических разработок, консалт-обучающих программ на основе ролевых и деловых игр (Ю.Д. Красовский), а также подготовки социально-психологических тренингов (В.Н. Воронин, В.Н. Князев, П.В. Растяников, В.Б. Скориков, С.К. Сергиенко, А.В. Тышковский). Теоретико-методологической базой игровых моделей обучения управ­ленческого является концепция рефлексивно-ценностного управления (разработчик — Ю.Д. Красовский). Персонал кафедры, по существу, стал коллективным куратором многочисленных со­циологических и психологических служб, создававшихся на промыш­ленных предприятиях в конце 70-х — начале 80-х годов. Это давало возможность корректировать базовую учебную программу кафедры социологии и психологии управления, а также разрабатывать учеб­ные программы специально для управленческого персонала (А.В. Филиппов, Ю.Д. Красовский, М.М. Власова), а поэтому разра­ботка проблематики новой учебной дисциплины «Организационное поведение» не вызывала больших трудностей.

Но эти трудности возникли в 90-х годах для тех преподавателей, которые должны были перестраиваться под эту дисциплину. Одни из них не имели опыта преподавания курса «Социология и психо­логия управления», а другие не имели опыта преподавания курса «Менеджмент». Первые оказались неспециалистами в социопсихо­логических науках, а вторые — в области управленческих наук. От­сюда возникли «перекосы» в разработке проблематики курса, кото­рый либо компилировался ими из зарубежных материалов, либо психологизировался из отечественных. На самом деле разработка проблематики дисциплины «Организационное поведение» объективно оказывается сложной, так как эта дисциплина сильно «пересекается» с другими: социальными и управленческими. Она развивается на «сты­ках» с ними, что можно представить в виде схемы (рис. 1), где соци­альные науки «задают» объяснительные модели поведения, а управ­ленческие — практическое использование этих моделей.

Термин «организационное поведение» в самом общем виде оз­начает *понимание и объяснение причин* поступков людей, работаю­щих в организации (фирме, банке, госучреждении), прогнозиро­вание тех или иных поведенческих моделей в различных ситуаци­ях, контроль модификаций поведения работников и стимуляцию таких мотивов, которые повышали бы производительность труда и улучшали бы результативность работ. Так подходят к определению этого феномена известные американские специалисты, издавшие объемные учебники по дисциплине «Организационное поведе­ние»1. В них отражена генеалогия научного развития этой дисцип­лины с начала 30-х годов прошлого столетия, вклады многих аме­риканских социологов и психологов в понимание организацион­ного поведения, их различные методологические подходы и «вы­ходы» на практику. Авторами очерчивается проблематика изуче­ния организационного поведения прежде всего на основе базовых американских теорий, разработанных специалистами по поведен­ческим наукам. Эти учебники представляют *энциклопедии* станов­ления и развития организационного поведения как научной дис­циплины в США.

Однако в американской традиции не принято ссылаться на достижения европейских авторов в разработке тех или иных учебных дисциплин, тем более российских. Тот боль­шой вклад, который внесли эти авторы в изучение поведе­ния работников на предприятиях, остается национальным богатством их стран. Совершенно неизвестными являются исследования и разработки российских ученых и практиков. А они начались с 20-х годов прошедшего столетия, т.е. на­много раньше американских. И многие их результаты оказа­лись более значительными, имеющими научно-практическую ценность и в наше время.

2-й учебный вопрос «Предмет организационного поведения»

Руководители любой организации (коммерческой, госу­дарственной) постоянно вынуждены решать одну и ту же проблему: как отладить систему управления так, чтобы, с од­ной стороны, обеспечивать *сотрудничество* работников в организации, а с другой — преодолевать их возможные *кон­фронтации* в организационной среде.

Проблема «конфронтация — сотрудничество» оказывает­ся *основным морально-психологическим противоречием* орга­низационного поведения, которое либо преодолевается, либо обостряется. Степень его разрешимости и является главным показателем того, насколько успешно осуществляется орга­низационное управление. Высшими профессиональными достижениями руководителей становятся эффекты сотруд­ничества. Самыми яркими показателями их непрофессиона­лизма оказываются антиэффекты конфронтации, которыми может наполняться организация.

**Вы узнаете:**

* как понимать организационное поведение;
* в каких ключевых комбинациях оно проявляется;
* каковы скрытые мотивы поведения работников;
* каковы особенности их поведения в зависимости от той или  
  иной позиции руководителя.

**Вы научитесь:**

* использовать наглядные модели поведения работников для  
  быстрой оценки организационного состояния фирмы;
* анализировать управленческие ситуации при помощи этих на­глядных моделей;
* понимать причины поступков работников в типичных управ­ленческих ситуациях;
* представлять, от каких факторов может зависеть то или иное поведение работников.

Анализ организаций показывает, что и самым существенным признаком, по которому определяется *работоспособность* ее сотруд­ников, являются отношения в диапазоне «сотрудничество — кон­фронтация». Ситуации в этом диапазоне могут возникать во всей организации: и по вертикали («сверху вниз» и «снизу вверх»), т.е. между руководителями и подчиненными им сотрудниками, и по горизонтали: между самими сотрудниками, между подразделениями, службами и различными корпоративными звеньями, если это хол­динг. Поэтому в организации формируется, воспроизводится, пере­формируется, развивается определенная *управленческая система,* осуществляющая необходимую *балансировку* организационного пове­дения. Эта балансировка в диапазоне «конфронтация — сотрудниче­ство» и оказывается объективно *предметом* его изучения.

Для того чтобы объяснить проявления организационного поведе­ния в тех или иных поступках работников, важно понять, от каких позитивных и негативных *факторов* зависит формирование сотруд­ничества работников в организации. В то же время важно выявить и обратный аспект. А он состоит в том, чтобы понять те факторы, которые ведут к конфронтации, разрушая сотрудничество. Если ис­ходить из того, что поведение работников в организации состоит, с одной стороны, из «человека действующего», который проявляет себя во *взаимодействиях — противодействиях,* а с другой — из «человека общающегося», который чувствует себя *приобщенным* — *отчужден­ным* в коммуникативном пространстве организации, то, оказывает­ся, можно в самом общем виде определить понятие «организацион­ное поведение». *Этим понятием описываются способы «сотрудниче­ства — конфронтации» работников организации, способы, которые зависят от их взаимодействий и противодействий, а также от их приобщенности к организации или их отчужденности от нее.*

Отсюда вытекает и ***предмет*** организационного поведения, кото­рый прячется именно в этом комплексе противоречий. Изучить этот предмет — значит раскрыть глубинные морально-психологические тайны управления организацией.

Графически предмет организационного поведения можно изо­бразить в самом общем виде как противоположные модели: А -

конфронтация работников; Б — сотрудничество работников. Эти модели могут взаимопереходить друг в друга, определяя либо на­правление *организационного развития,* либо направление *организацион­ной деградации* (рис. 1.). Исследование этих взаимопереходов и есть *предмет* организационного поведения в социально-экономических науках. Это так потому, что предметом любой науки являются оп­ределенные зависимости (низовой уровень), закономерности (сред­ний уровень) и законы (высший уровень). Так это принято считать в науковедении. На квадрограмме предмет организационного пове­дения изображается в столкновении альтернатив.

***Организационное поведение —* это поведение работников, вовлечен­ных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и тре­бования к работникам.** Эти процессы, с одной стороны, *направляются* усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой — *реали­зуются* в поведении непосредственных участников, т.е. работников разного управленческого уровня.

Рис. 1. Модели организационного поведения «сотрудничество - конфронтация»

**Противодействие**

**работников**

А

Б

**Взаимодействие**

**работников**

Сотрудничество

10

10

10

10

Конфронтация

**Отчужденность**

**работников от**

**организации**

**Приобщенность работников к организации**

Управленческие процессы могут складываться *стихийно* и *целена­правленно.* Соотношение стихийности и целенаправленности в управ­ленческих процессах — показатель того, какова *организационная среда* поведения. Если преобладает стихийность, то поведение работников в значительной степени оказывается зависимым от дезорганизующих факторов, а потому может быть деформированным, искаженным. Если же преобладает целенаправленность, то оно оказывается в зна­чительной мере зависимым от организующих алгоритмов, которые «задаются» управляющими. Но и в этом случае оно может деформи­роваться, искажаться, ибо такие алгоритмы не всегда учитывают всю мотивационную гамму работников. Найти «золотую середину» и «вы­строить» *организационный порядок* так, чтобы он оптимизировал орга­низационную среду, очень трудно.

Организационное поведение можно понять, если представить, что оно возникает и воспроизводится постоянно на пересечении двух основных организующих сил**: *субординационных***(подчиняющих работников «сверху донизу») и ***координационных***(согласовывающих разнородные по положению звенья и уровни управления, а также личные управленческие интересы).

**Субординационные** **организующие силы больше проявляются в *официальном* поведении руководителей и подчиненных, а координа­ционные — в их *неофициальных* служебных контактах**. Иерархиче­ская служебная «лестница» формирует технологию «распорядитель­ства — выполнения», где главной является установка «сверху» — «Вы обязаны» и восприятие ее «снизу» — «Я должен». Так возникает обязующая норма, которая и является исходной в формировании организационного поведения. А само это поведение предполагает ряд запретов: нельзя обращаться к вышестоящему руководителю в обход «своего начальника», давать указания работникам, которые находятся в распоряжении нижестоящего руководителя, нельзя подчиняться сразу нескольким начальникам, нельзя выполнять их распоряжения, не поставив в известность «своего» руководителя.

Однако на практике, особенно на ранних стадиях развития фирмы (рождение, рост, становление, закрепление на рынке), субординаци­онный принцип организационного поведения так не соблюдается. Существуют отношения сотрудников под решение определенных за­дач, отношения, подчиненные требованиям главы фирмы, который считает *всех работников* своими подчиненными. Поэтому он может давать указания и распоряжения любому работнику, даже не поста­вив в известность его непосредственного руководителя. Он может, например, вызвать работника к себе в кабинет, дать ему задание, а потом вызвать его руководителя для делового разговора и не об­молвиться ни словом о том, о чем он говорил только что с его под­чиненным. А когда этот руководитель возвращается на свое рабочее место, он узнает от своего подчиненного о том, что тот получил срочное задание от шефа. Так шеф, сам того не ведая, вторгается в сферу компетентности своего топ-менеджера. И такое поведение становится нормой, хотя на самом деле это — издержки развития фирмы на ранних стадиях, которые можно назвать *болезнями роста.*

Но когда фирма разрастается, захватывая новые рыночные сег­менты, когда возникает конкурентная внешняя среда, тогда наступает необходимость в организационной *внутрифирменной упорядо­ченности.* Появляются специализированные подразделения (отдел маркетинга, отдел рекламы и связей с общественностью, отдел ло­гистики, отдел управления персоналом и др.), включаемые в общую работу всех подразделений. А это предполагает широкий спектр согласования с разными по положению работниками всех уровней и звеньев управления. Они вынуждены *«утрясать»* те проблемы, ко­торые постоянно возникают на «стыках» подразделений. И чем больше «разрастается» фирма, тем больше подобных проблем возни­кает. В этой ситуации обостряется потребность в отлаживании *коор­динирующих сил* организации особенно там, где подразделения очень «завязаны» между собой, но его работники не могут договориться, а также там, где какое-то подразделение сильно зависит от других, но не может на них повлиять.

Это чаще происходит тогда, когда в фирме культивируется ие­рархическая заданность служебных отношений. И тогда возникает острое противоречие между субординационным и координацион­ным характером организационного поведения. С одной стороны, работники подразделений «зашорены» решением своих функцио­нальных задач, нередко в ущерб общему делу. Но, с другой сторо­ны, интересы общего дела требуют взаимосогласованной работы всех подразделений, где отлаживаются их «деловые связки» в реше­нии совместных проблем. Это противоречие является *основным* в организационной системе управления фирмой.

Проблема состоит в том, чтобы найти оптимальное сочетание субординационных и координационных сил во времени и про­странстве. Консультационная практика подтверждает, что эта проб­лема может быть успешно решена в том случае, если работники переживают состояние приобщенности к делам той организации, *в* которой работают. И наоборот, эта проблема очень трудно решает­ся тогда, когда работники переживают прямо противоположное со­стояние: отчужденность от дел организации.

Для фирмы, где доминирует приобщенный тип работника, ха­рактерен высокий уровень *взаимосогласованности:* его модель пове­дения оказывается сплачивающей, поскольку решаются «стыковые» проблемы. Для фирмы, где доминирует отчужденный тип работни­ка, характерен высокий уровень *рассогласований,* а его модель пове­дения оказывается разобщающей. В первом случае у работников формируется *панорамное видение* всего фронта работ, что создает дополнительное поле открытых коммуникаций. Их результат — широкий спектр взаимодействий, взаимоподдержек, взаимострахо­вок в решении совместных задач. Во втором случае у работников формируется *узкофункциональное видение* работы — «от и до», что создает поля с отгороженными коммуникациями: «Это не мои про­блемы — это ваши проблемы». Их результатом оказывается нарас­тание «несостыковок».

Этим двум разнородным моделям организационной ориентации поведения соответствуют определенные социокультурные отношения:

* «мыши в норах»;
* «общий дом» (рис. 1.2).

На этой квадрограмме условно изображено такое противоречие организационного поведения, которое фиксирует степень приоб­щенности работников к организации и степень их отчужденности в социокультурных «полях».

Работники переживают состояние приобщения к организации то­гда, когда считают ее «своей». А это бывает только в том случае, если созданы все условия для их самововлеченности в рабочие процессы. Такая культура отношений формируется на принципе: «Главная цен­ность — это люди, особенно профессионалы». Показателем этой культуры являются типичные высказывания: «Работать интересно», «Коллектив очень хороший», «С руководителем приятно работать», «Меня ценят и уважают», «Мы все постоянно учимся», «Организация заботится о нас», «Хорошие условия труда», «Вокруг интересные лю­ди», «Обстановка творческая». В такой среде работники готовы де­лить успехи и неудачи организации вместе с руководителями. Они могут уйти в конкурирующую фирму на большую оплату труда, но не уходят: «У нас в фирме работать интереснее».

Основное противоречие организационного поведения может быть загнано в тупик, если работники переживают состояние отчу­ждения от той организации, в которой работают. Это бывает тогда, когда люди в организации работают через силу, а сама эта органи­зация им в тягость. Оказывается, что многие в этой ситуации про­сто переориентируются на личную выгоду — так компенсируется их неудовлетворенность. В организационной среде формируется свое­образная контркультура отношений по пресловутому принципу: «Деньги решают все!». Особенно большие. Показателем такой контркультуры являются типичные высказывания: «Работаю, чтобы накопить опыт и сбежать в другую фирму», «Работаю ради стажа», «Работаю ради машины: накоплю денег и уйду», «Вынужден отда­вать кредит за покупку дачи. Потому и работаю», «Штрафуют за малейшие ошибки: наработаю клиентуру и уйду», «Мне на фирму наплевать, я отработал свое и ушел», «Мы работаем на хозяина: с чего это я буду выкладываться?», «Работаю потому, что хорошо платят. И все равно уже не выдерживаю», «Иду на работу, как на каторгу. Никаких денег не захочешь», «Я приспособился: мне пла­тят, я делаю свою работу. Остальное меня мало волнует».

Состояние приобщенности — отчужденности может проявляться весьма противоречиво. Полнота приобщенности работника к делам фирмы зависит прежде всего от того, насколько организация в лице ее руководителей стимулирует его к самораскрытию своих возможно­стей и самоотдаче своего «Я». Ведь человек может работать и из чув­ства долга, и из чувства увлеченности своим делом. Если человек работает увлеченно, а руководители организации никак (!) на это не реагируют, то у него появляется комплекс непризнанности его соб­ственного «Я». Возникает парадокс, когда он, делая свое любимое дело, все более отчуждается от организации. Этот парадокс проявля­ется в болезненном переживании раздвоенности его социального статуса, который одновременно и высок и низок. А руководители считают: «Фирма платит, все должны работать!».

Если состояние приобщенности выражает глубинную потреб­ность человеческой природы быть членом локального сообщества, то состояние отчужденности отражает формирование отграниченно­го сознания от зон, травмирующих психику работника. Это самоот­граничение зависит прежде всего от того, какие потребности работ­ника блокирует организация в лице ее руководителей. Если блоки­руется глубинная потребность личности в признании ее заслуг, то личностное «Я» как бы раздваивается на «Я»-здесь и «Я»-не здесь. И тогда работник начинает искать работу, рассылая резюме в кад­ровые агентства. Но часто бывает, когда он самоотграничивается от организации и в то же время оказывается приобщенным к ней в превратной форме. Такое характерно для ситуаций, когда работ­ник испытывает на себе дискриминацию со стороны руководства, но не уходит из организации, потому что ее имидж весьма при­влекателен. И он утешает себя тем, что работает в престижной фирме и гордится этим, особенно тогда, когда общается с новыми знакомыми: «О, вы работаете в такой фирме! И на такой должно­сти!» Работнику приятно это слышать, хотя на самом деле он ду­мает совсем по-другому: «Знал бы он, что в фирме творится на самом деле! Руководству на нас наплевать». Это — парадокс «на­оборот», когда работник иллюзорно приобщен к фирме, хотя на самом деле отчужден от нее.

**1.2. Основное управленческое отношение**

Организационное поведение работников психологически прояв­ляется как их отношение к той фирме, где они работают. Оно, как правило, *персонифицировано,* поскольку переносится на конкретных представителей организационной власти. Именно от высшей адми­нистрации в первую очередь и зависит, как им работается в органи­зации. **Поэтому отношение высшей администрации к работникам — исходная причина того или иного их поведения.** Отсюда **следует *главный* управленческий закон: как высшая администрация отно­сится к работникам, так и работники относятся к организации.**

В организации так или иначе всегда сталкиваются два типа отноше­ний к работникам: *инструментальное* и *ценностное.* Инструментальное отношение характерно для управляющих высшего звена, а ценност­ное закодировано в требованиях и ожиданиях управляемого персо­нала. Эта двоякая система — управляющая и управляемая — имеет противоположные полюсы, которые создают определенную психо­логическую дистанцию «мы — они». В этом противопоставлении и заключается морально-психологический смысл противоречия «управляющие — управляемые».

В российских условиях особенно трудно бывает работать в тех ино­странных фирмах, руководство которых относится к нашим работникам как к третьесортному товару. Вот что рассказывает российский сотруд­ник американской фирмы «Пиар-агентство»:

«На время испытательного срока мне положили оклад в 450 долларов с обещанием, что потом он возрастет до 600. Однако я недолго наслаждался ощущением жизненной удачи. Очень скоро я поняд что в фирме колоссальная текучка кадров и лишь немногие переходят рубеж двух месяцев испытательного срока. Увольняли за любую оплошность, даже не объяснив, за что именно.

Рабочий день — как везде, с 9 до 18, но это не значит, что ты можешь уйти в 18.00, если дела еще остались. Поэтому все работают

до 21.00. Причем за каждую чашку кофе или сигарету в рабочее вре­мя следует штраф. О нем тебе ничего не скажут, просто когда при­дешь получать заработную плату, выдадут лишь половину. И никто не будет объяснять, когда и за что ты был оштрафован. Несмотря на не­изменные приветливые улыбки, руководство агентства относится к тебе холодно и расчетливо. Ощущение такое, что тебя используют, выжимают все соки, чтобы потом вышвырнуть за порог. «Стукачест-во» и доносы, которые в России всегда считались чем-то позорным, у американцев, наоборот, всячески приветствуются.

Россияне не выдерживают такого стиля работы. За полгода я стал самым «старым» сотрудником в агентстве из рядовых, ко­нечно. Но у меня нет ни перспективы, ни уверенности в зав­трашнем дне. Вопрос только в том, сколько еще продержусь — неделю или месяц».

Понимание того, как раскрываются и как блокируются мотивационные ресурсы работников в организационном поведении, хорошо де­монстрируется при описании результатов одного из таких опросов, ко­торый был проведен в конструкторском подразделении производствен­ного объединения «Ротор» в начале 1990-х годов (Ю.Д. Красовский). Работникам подразделения были заданы вопросы: «Есть два типа руководителей, один из которых дает понять, что каждый в коллек­тиве способен на многое, а другой считает, что мало кто на что спосо­бен. Что приобретает первый руководитель, заинтересовывая работни­ков? И что теряет второй, заставляя их работать?» (табл. 1.1).

Таблица 1.

Типы управленческих отношений руководителя (по результатам опроса)

|  |  |
| --- | --- |
| *Что приобретает руководитель первого типа* | *Что теряет руководитель второго типа* |
| 1 | 2 |
| Авторитет, поскольку в данном случае каждый сотрудник лучше знает научные и производственные возможности кол­лектива, знает, к кому, если необходи­мо, можно обращаться за консультацией  Авторитет и доверие коллектива, хорошую работоспособность, так как каждый чувст­вует себя нужным коллективу, возникает стремление к тесному взаимному сотруд­ничеству, освоение нового происходит без боязни ошибиться на первых порах  Авторитет и доверие коллектива. Коллектив и руководитель могут правильно и рационально распреде­лить права, обязанности и ответст­венность между сотрудниками | Коллектив не знает, на что в дейст­вительности способен руководитель, как он оценивает каждого сотрудника  Сплоченность коллектива. Сотрудник чувствует свою ограниченность, а это может привести к развитию комплек­са неполноценности, что не способ­ствует взаимному сотрудничеству  Многое, но власть прочная, ведь кол­лектива как такового нет |
| Перспективу развития деловых и социальных отношений в коллективе. При этом обогащается как личность, привносит в конечном итоге сущест­венный и зачастую оригинальный вклад в развитие науки и техники, нравственных ценностей. Это проис­ходит в результате природных спо­собностей руководителя, а также хорошо усвоенной культуры управле­ния в коллективе, где он трудится  Стабильное выполнение поставлен­ных задач, так как каждый оказыва­ется на своем месте  Друзей и настоящих помощников в работе. Поддерживая все положи­тельное в работнике, и даже его ма­лые достижения, руководитель тем самым настраивает его на работу с наибольшей отдачей и формирует команду настоящих помощников для выполнения поставленных задач  Работоспособный коллектив, сплачи­вая его для решения поставленных задач  Сплочение сотрудников, работающих с полной отдачей. Они стремятся оправдать мнение руководителя о них  Своих сторонников, которые могут многое сделать  Инициативу, свежие идеи, отличный морально-психологический климат и хорошую работу. Работники чаще высказывают привлекательные идеи, возникает дух конкуренции, развива­ется сплоченный делом коллектив  Работников, которые привыкают к самостоятельности, выполняя работу с опережением, сплоченный коллек­тив, который берется за любое дело и выполняет его качественно и в срок | Деловое доверие в коллективе. Он ограничивает естественный цикл ис­пользования предоставленной возмож­ности управлять делами в коллективе. Ломает свою судьбу и судьбы других людей. Приобретает ложный кодекс ценностей. Становится социально оди­озным и постоянно переживает свою неполноценность как несостоявшегося руководителя. Это происходит потому, что он выбирает ложные стратегии и тактические средства достижения це­лей управления  Работоспособных сотрудников, так как у них появляется чувство неуве­ренности в своих силах, снижение ответственности за работу. Снижается его авторитет как руководителя  Авторитет со всеми вытекающими из этого последствиями, особенно заин­тересованность сотрудников в работе с наибольшей отдачей. Резкое указа­ние на какие-то недостатки сотрудни­ка в присутствии других формирует негативные эмоции и уменьшает от­дачу делу. В то же время это подрыва­ет веру в авторитет руководителя  Авторитет, единомышленников, воз­можность руководить  Сотрудников и единомышленников. Возникают конфликтные ситуации с руководителем  Свою репутацию, оптимизм, энтузиазм коллектива, сплоченность, способность к конкуренции в коллективе, потому что унижается человеческое достоинство  Инициативу, свежие мысли, возмож­ность учиться на чужих ошибках, У одних членов коллектива возникает чувство обиды, у других — чувство превосходства, что мешает работе. Особенно тяжело переживаются не­справедливые обвинения инициатив­ными работниками  Людей, способных быстро и качествен­но работать. Нарушает взаимную заин­тересованность «руководитель — кол­лективу |
| Авторитет среди работников, способ­ность воспитывать квалифицирован­ные кадры, расширение возможно­стей каждого сотрудника. Руководи­тель вскрывает резервы для выполне­ния новых задач, поддерживает уве­ренность сотрудников в их решении, а главное — воспитывает в людях веру в себя, в коллектив, в дело  Оптимальный путь развития подразде­ления, потому что стимулирует работ­ников на решение максимально слож­ных задач с большим риском. Он верит в работников, и они ему верят. Такой подход способствует формированию самостоятельного, творчески мыслящего специалиста и сплочению коллектива | Авторитет среди работников, их веру в решение сложных задач, широту мышления, нравственные ценности, возможность откровенного обмена информацией в личных и деловых беседах  Возможность следовать по оптималь­ному пути развития подразделения, потому что ограничивает сферу про­явления инициативы. Он не верит в работников, и ему не верят. Такой подход вносит неуверенность в дейст­вия коллектива, отодвигает работу на задний план, разваливает коллектив |

Графически эти типы можно изобразить как две модели управ­ленческих отношений, обнажающих основное управленческое про­тиворечие организации «руководитель — подчиненные» на уровне подразделений (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Полярные модели основного управленческого отношения

Управляемый персонал подразделения в 12—15 человек являет­ся серьезным инструментом «обратных связей» в управленческом взаимодействии, так как многосторонне может оценивать управ­ленческие «Я»-позииии руководителя, воспринимать его и как лич­ность, и как ответственное должностное лицо. Принцип «обратной связи» предполагает, что руководитель должен научиться корректи­ровать в своем самосознании ту информацию, которая поступает к нему «снизу», в том числе и критические замечания в свой адрес. Он находится в центре внимания персонала подразделения, работ­ники которого чутко реагируют даже на его незначительные «про­махи». Если он авторитетен, эти «промахи» ему обычно прощают, а если нет, то они «завязываются» в «узел» его сплошных ошибок. Руководитель подразделения не может позволять себе быть объек­том таких критических оценок, которые провоцируют социально-психологические «барьеры»: «Мы — он!» и «Я — они!». Поэтому он *должен* учиться управлять своим поведением, постоянно осмысли­вая и переосмысливая важнейшую аксиому эффективного управ­ленческого взаимодействия: «Если я — руководитель, то управлять поведением моих работников я могу, управляя собственным пове­дением». Ведь работники хотят получать от него *заряд уверенности,* а не нагоняи и упреки, обвинения и «разборки» того, кто прав, а кто виноват.

«Искусство руководить — это значит чувствовать то, как меня оценивают подчиненные, и поступать так, чтобы оказывать влияние на них прежде всего своим поведением» (директор опытного маши­ностроительного завода «ВИМСХ» А.Г. Орлов). В этом и проявля­ется специфика *управленческого самосознания* руководителя, т.е. внутренняя модель внешних управленческих поступков. С психоло­гической точки зрения оно двойственно. Ведь принцип обратной связи предполагает осознание, осмысление и переосмысление сво­его «Я» реального только в отношениях с другими, оценки которых формируют второе, «Я» зеркальное. Человек, чтобы познать себя, «смотрится, как в зеркало, в другого человека» (К. Маркс).

В самосознании руководителя соотносится «Я» актуальное («что я сделал, и как это отразилось на других?») и «Я» зеркальное («как оценивают мои действия мои подчиненные и вышестоящее руковод­ство?»). Если в его «Я» актуальном выражается взгляд руководителя на других, то в «Я» зеркальном — взгляд на себя со стороны. Для руководителя-мужчины большее значение может иметь «Я» акту­альное, а для руководителя-женщины — «Я» зеркальное, т.е. оцен­ки других не только по поводу того, *как* она работает, но и по по­воду того, *как* она выглядит, работая.

«Я» зеркальное в самосознании руководителя является его «вто­рым голосом», с которым он вступает в диалог. «Я» зеркальное мо-

жет соответствовать представлениям руководителя о самом себе, а может и противоречить, выступать в качестве оппонента. Руководи­теля могут одолевать сомнения в справедливости критических оце­нок в свой адрес, так как его «Я» актуальное находится под угрозой. Эта угроза возрастает, если усиливается критика. Если же руково­дитель в конце концов преодолевает сомнения и признает ошибоч­ными проявления «Я» актуального в управленческом взаимодейст­вии с работниками, то эта саморегуляция его самосознания осуще­ствляется как восстановление управленческого равновесия с «Я» зеркальным. В этом случае возникает *эффект положительной само-компенсации:* негативные аспекты его «Я» актуального преодолева­ются за счет усиления их позитивных аспектов в результате само­корректировки. Управление своим поведением теперь соотносится с оценочными ожиданиями тех, кто может высказывать критиче­ские замечания. В сознании руководителя формируется модель возможных отклонений, которых необходимо избежать, чтобы со­хранить необходимый уровень самоуважения. Он «отыгрывает» в собственном представлении события прошлого (ориентация на свой опыт) и настоящего (ориентация на возможные критические оцен­ки), чтобы прогнозировать эффекты управленческого взаимодейст­вия. Самокорректировка его внутренних связей между «Я» актуаль­ным и «Я» зеркальным происходит как самоуправление поведением по возможным отклонениям в достижении успешной управленче­ской деятельности.

Но в самосознании руководителя могут быть и другие модели управления своим деловым поведением. Если «Я» зеркальное обра­зуется из критических оценок в адрес руководителя, если в его са­мосознании эти оценки сформировали негативный, отрицательный образ о самом себе, то он не хочет видеть себя в «зеркале», не хочет воспринимать себя таким, каким воспринимают его другие. Его «Я» зеркальное в этом случае разрушает его идеализированное пред­ставление о самом себе, о своем авторитете, поэтому он не прини­мает «Я» зеркальное. Его «Я» актуальное обрастает защитными мо­тивами, направленными, с одной стороны, на оправдание своего поведения («Я поступил правильно, потому что...»), а с другой — на обвинение тех, кто высказал критические оценки («Им не понять меня, потому что они...»).

Это рассогласование «Я» актуального и «Я» зеркального форми­рует в самосознании руководителя мотивы такого делового поведе­ния, которое блокирует всю критическую информацию. Практиче­ски это может проявиться двояко:

1) руководитель не желает выслушивать критику в свой адрес, потому что критика снижает уровень его самоуважения;

2) руководитель ищет в окружающих его людях подтверждение уровня его самоуважения, т.е. окружает себя такими лицами, кото­рые оценивают только его успехи и замалчивают недостатки.

И в том и в другом случае происходит процесс формирования ложного авторитета руководителя в угоду «Я» собственному.

резюме

Организационное поведение может быть изначально понято и «расшифровано» только тогда, когда раскрываются *социаль­ные генотипы организаций.* Они закодированы в трех основных ее противоречиях: «сотрудничество — конфронтация»; организа­ционная культура «мыши в норах» — организационная культура «общий дом»; «мотивационные ресурсы работников — мотивационные патологии работников». Эти социальные генотипы и являются предметом изучения организационного поведения.

Ключевыми генотипами — глубинными хранителями здо­ровой организации — оказываются позиции «Б» в двух первых квадрограммах: «Взаимодействие работников организации — Приобщенность работников к организации» (рис. 1.1) и «Взаи­мосогласованность поведения работников — Панорамное виде­ние событий» (рис. 1.2). Противоположные позиции свидетель­ствуют об организационной патологии.

Социальный генотип «Б» — «Мотивационные ресурсы ра­ботников», зафиксированный в следующей квадрограмме (рис. 1.3), является *основополагающим* инструментом в управ­ленческих отношениях подразделений «руководитель — подчи­ненные». Его изучение так или иначе отражает положение дел в подразделениях всей организации, особенно если она расширяет­ся. «Генетическое здоровье» организации можно поддерживать, постоянно используя *метод обратной связи* «подчиненные — руководитель». Этот метод дает возможность руководителю корректировать прежде всего собственное поведение в выборе «Я»-позиций.

Основные понятия

Основное управленческое отно­шение

Полярные типы руководства Мотивационные ресурсы поведения

Обратная связь руководителя Управленческое самосознание «Я» актуальное

«Я» зеркальное

Социальные генотипы организации Организационное поведение Сотрудничество работников

Конфронтация работников

Приобщенный тип работника Отчужденный тип работника

Организационный порядок

Субординационное поведение

Координационное поведение