**Ролевые модели поведения в организации**

Ирина Олеговна Тюрина, кандидат социологических наук, ведущий научный сотрудник Института социологии Российской академии наук.

Каждый статус обычно включает ряд ролей. Например, статус университетского профессора подразумевает такие роли, как преподаватель, исследователь, консультант, администратор, автор научных статей, специалист в своей области знаний и др.Каждая роль в ролевом наборе требует особой манеры поведения и общения с людьми. Даже две похожие роли профессора — преподаватель и наставник — предполагают разное отношение к обучающимся. Первая заключается в соблюдении формальных норм и правил: чтение лекций, проверка курсовых, прием экзаменов. Вторая подразумевает неформальное общение со студентами в качестве мудрого советчика.

Каждая роль в ролевом наборе предстает, таким образом, совокупностью непохожих на другие отношений. С коллегами у профессора складываются одни взаимоотношения, с администрацией университета — другие и т. д. В итоге ролевой набор формирует набор социальных отношений.Проанализируем взаимоотношения, которые возникают между подчиненным и руководителем.

Одинаково ли действуют руководители, организуя процесс и режим труда? Что делает руководитель, выполняя роль организатора трудового процесса? Один строго фиксирует опоздания подчиненных и сурово наказывает их. Руководителя такого типа можно назвать дисциплинатором-формалистом. Выполняя роль дисциплинатора, он акцентирует только формальные моменты, прописанные в служебном уставе. Дисциплинатор — первая роль руководителя.

Другой руководитель при организации трудового процесса делает основной упор не на дисциплине, а на конечном результате. Статус тот же самый — руководитель, но модель поведения иная. Эта модель предпочтительнее, она ближе к демократическому стилю управления.Подчиненный ожидает от такого руководителя четких указаний, конкретной постановки задачи, определения требований, которым должен соответствовать конечный продукт, а также гибкого руководства, умения учитывать привходящие обстоятельства, ориентации на конечный результат, на инициативу и ответственность, а не на присутствие на рабочем месте. В первой модели задания могут быть нечеткими, главным становится присутствие на работе, проявление послушания и усердия. Такой руководитель больше напоминает бюрократа, для которого основное — соблюдение формы и порядка на рабочем месте.

Зная своего руководителя, подчиненные будут определенным образом реагировать на него, выстраивать собственную линию поведения. От второго руководителя они станут ожидать строгой оценки качества продукции и позволять себе нарушать трудовой режим. А от первого — формалистского требования соблюдения режима, четкой явки и присутствия на рабочем месте, позволяя себе, если дисциплина соблюдается, ослабить внимание к качеству продукции.Таким образом, руководитель-автократ контролирует постоянно весь процесс, он, как говорится, "стоит над душой" — это детализированный контроль. А руководитель-демократ контролирует только «вход в систему», давая задание и требуя результат, осуществляя общий контроль.

Каковы ожидания подчиненных относительно оценки руководителем их квалификации? Первое ожидание состоит в том, что руководитель оценит квалификацию подчиненного по достоинству, второе — в том, что он продвинет в нужный момент, поскольку подчиненный — квалифицированный и грамотный специалист.

Другое ожидание подчиненных связано с тем, что руководитель будет защищать интересы своего коллектива перед вышестоящими, не будет подставлять подчиненных. В зависимости от этого строят свое поведение и они: защищают своего начальника или подставляют его.

Еще одна роль руководителя — кормилец. Она совпадает с функцией кормильца в ролевой структуре семьи. Главе семейства приписывается роль заботиться о пропитании семьи, начальник должен делать то же самое в отношении своих подчиненных. В организации эта роль руководителя не зафиксирована уставом, она относится к числу неформальных.

Что подчиненные ожидают от своего начальника прежде всего? Хорошей зарплаты, которая выплачивается в срок. Для этого требуются хорошие связи с вышестоящим начальством, пробивная способность, искренняя забота о подчиненных, деловая хватка. Когда все это в наличии, подчиненные чувствуют себя за руководителем как за каменной стеной. Они могут простить ему множество других недостатков. Но если он не выполняет этой главной функции, ему припомнят все другие грехи. И здесь его не спасут ни интеллигентность, ни демократичность.

Что ожидают подчиненные друг от друга? Каждый надеется, что ему помогут в случае, если он обратится за советом, что его выручат в трудную минуту. Это свод неформальных норм и обязательств.

Если начальник не выполняет функцию кормильца, он обязан компенсировать ее определенными льготами. Например, он может позволить своим подчиненным неявку на работу, несвоевременную сдачу задания, подработку на стороне. Как правило, подчиненные оценивают его верно.

Третья важная роль начальника — быть подчиненным. Начальник цеха является руководителем по отношению к своим подчиненным и подчиненным — по отношению к вышестоящему начальству. Если начальник цеха на хорошем счету у своего начальства, это хорошо и для его подчиненных. Но когда непосредственный начальник не ладит с вышестоящими, гнев последних докатывается и до подчиненных. Вместе с тем начальника-лизоблюда не любят все подчиненные. Он лишает их возможности гордиться своим начальством. А это очень важное чувство.

Конечно, на этом список ролей руководителя не исчерпывается. Например, важное значение имеет такая функция, как налаживание отношений со своими подчиненными. Можно сказать, что руководитель — друг подчиненных, с которым они могут посоветоваться, «поплакаться в жилетку». Если начальник дистанцировался и держится с подчиненными формально, увеличивается вероятность того, что они в удобный момент подставят его.

Подставка — очень распространенная модель поведения в организации. Подчиненные подставляют друг друга, своего начальника, последний подставляет подчиненных и т. д. Подставить — значит выставить коллегу в невыгодном для того свете, обронить мимоходом, как бы невзначай, компрометирующую информацию, не защитить его в нужное время.

Сотрудники пользуются подставкой как оружием в служебных взаимоотношениях. Одних они защищают, других подставляют и тем самым показывают свое отношение к ним. Подставка может быть намеренной и непреднамеренной. Она может выступать орудием в соперничестве или являться показателем элементарной невоспитанности и недалекости.

Если сравнить три роли руководителя — кормильца, дисциплинатора и подчиненного, то сразу обнаружится их несовместимость. Как разные статусы в статусном наборе человека могут противоречить один другому, так и роли могут быть несовместимы между собой, не совпадать, мешать друг другу.

В ролевом арсенале руководителя можно обнаружить и такую роль, как "компетентный человек". Начальник имеет право отдавать распоряжения и тогда, когда он понимает смысл заданий, и тогда, когда он в них не разбирается. Начальник есть начальник. Быть глупее, необразованнее, некомпетентнее своих подчиненных — иногда тяжкий крест, а иногда нормальное состояние, с которым обе стороны управленческого процесса прекрасно уживаются. Подчиненные говорят: начальник не такой эрудированный и умный, как его подчиненные, зато он никого не трогает, деньги людям выбивает, заботится о них, и вообще — душа-парень. Это значит, что отсутствие одного качества компенсируется присутствием других.

К числу ролей можно присоединить то, что обычно называют отношением. Например, отношение к труду — это ролевая модель поведения. Человек проявляет свое отношение к работе через поведение и конкретные действия: в одном случае он спешит на работу и последним уходит с нее, дома только о ней и думает, а в другом — с огромным трудом поднимает себя с постели и первым мчится домой, где напрочь забывает о постылой работе. И отношения между товарищами по работе также нужно считать ролевой моделью.

Отношение к работе включает целый набор ролей. Одна из них — быть исполнительным. Из чего она складывается? Нормы плюс ожидания. Нормы задаются служебным уставом. Они могут быть писаными и неписаными.

Ролевое поведение руководителя и подчиненных в организации предписано сводом специальных правил. Последние именуются служебными требованиями.Подчиненный, например, не имеет права отказываться от задания, которое ему дал начальник. У исполнителя нет права выбора. Право выбора есть только у руководителя.Исполнительный человек должен вовремя приходить на работу. Это вторая грань ролевой модели.Отношение к труду может формироваться по разным моделям.

В системе «руководитель — подчиненный» существует целый набор ролевых моделей, заданных организационной структурой. Они называются в соответствии с названием организационного принципа.

Если ты получил задание от своего начальника, то отчитываться за него ты обязан только перед ним. Если ты получаешь задание от чужого начальника, ты имеешь право его не выполнять. Другой начальник, даже директор завода, обязан давать распоряжения конкретному исполнителю только через его непосредственного руководителя, и никак иначе. К сожалению, этот принцип в жизни то и дело нарушается. Директор, минуя непосредственного начальника, раздает указания исполнителям, и второму не остается ничего другого, как терпеть произвол.

Принцип единоначалия был введен для того, чтобы избежать противоречия между двумя начальниками. Чье задание вы должны выполнять? Непосредственного начальника или директора? Только первого и никогда второго. Так гласит закон рациональной организации и так учит наука. Однако в жизни совсем по-другому, из-за чего в повседневной реальности постоянно возникают дисфункции и статусные несовместимости.

Как их исправлять? Директор должен вызвать начальника и спросить: чем загружен твой подчиненный и можно ли ему поручить такое-то дело? Что получается, если задания не идут через непосредственного руководителя? Директор на самом деле подставляет вашего руководителя, как бы говоря, что с тем можно не считаться. Оба они — и директор, и начальник — несостоятельны как менеджеры. Когда два начальника, не согласовав между собой действия, выдают одному подчиненному противоречивые указания, они на самом деле дают тому повод манкировать служебными обязанностями и интриговать. Подчиненный может натравить одного начальника на другого.

Конкретные управленческие ситуации, столкновения, разгул страстей, распекания начальника, свары, конфликты — такова мозаика повседневной организационной реальности. Кажется, что в них нет никакой системы. На самом деле за ними стоит железная логика.Повседневная жизнь организации, как ткань ковра, плетется из незаметных событий, намеков, жестов, слов. Все они закреплены за строго определенными ролями. Если вы начальник, то должны постоянно надувать щеки и делать важное лицо. Не обязательно умное, главное — важное. Даже если вы сморозили глупость, подчиненный может подумать, что за этим кроется второй смысл. Подчиненный всегда принимает позу исполнительности и полной готовности либо изображает постоянную занятость. Хотя последняя модель поведения присуща и тем и другим.

Еще одна модель поведения — постоянно демонстрировать свою нужность организации. Одни доказывают, что могут достать для коллектива все на свете, другие своей компетентностью показывают собственную незаменимость. Быть нужным организации, может быть всего лишь первичному коллективу, — это дополнительный, а часто единственный, страховочный ремень. Не будь его, и вас на месте уже не было бы.

Множество поведенческих моделей возникает по поводу распределения заданий. Задания бывают выгодными и невыгодными, трудными и легкими. Кому и как раздаст их руководитель? Пожилым и заслуженным (либо любимчикам) достаются выгодные и легкие, молодым — все оставшиеся, Распределяя задания, начальник проявляет свое отношение к подчиненным.Соответственно он формирует у них будущую реакцию на себя. Первые — старые и любимые, обласканные, — будут во всем ему потакать. Молодые и нелюбимые превратятся в недоброжелателей.

Итак, ролевой набор — это совокупность ролей, предписанных данному статусу. Статусы принадлежат человеку, а должности принадлежат статусу. У одного статуса несколько ролей, у одного человека несколько статусов. Чем богаче жизнедеятельность общества, чем оно демократичнее, тем шире ролевой набор, больше выбор возможных моделей поведения.

Таким образом, мы можем вывести ещё одну закономерность: в закрытом обществе ролевой набор узкий, в открытом обществе ролевой набор широкий. Чем более открытым является общество, тем шире и разнообразнее набор ролей, предписанных одному статусу.

Чем крупнее организация, и чем больше в ней уровней управления, тем уже ролевой набор и беднее разнообразие ролевых моделей. В такой организации выше уровень бюрократизации. Отсюда следует обратный вывод: чем ближе мы к малому бизнесу, тем разнообразнее ролевые модели, шире их набор, предписанный данному комплексу, и меньше писаных правил.