

Институт международного права и экономики имени А.С.Грибоедова

Э.П.УТЛИК

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Курс лекций

Москва – 1998

## Содержание

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Введение</b> .....                                                               | 3  |
| <b>Лекция 1. Организационное поведение: научная дисциплина и реальность</b> .....   | 4  |
| Вопрос 1. Организационное поведение — научная дисциплина...                         | 4  |
| Вопрос 2. Организационное поведение как предмет изучения, управления и развития.... | 5  |
| <b>Лекция 2. Механизмы регуляции организационного поведения</b>                     | 19 |
| Вопрос 1. Когнитивная регуляция организационного поведения...                       | 19 |
| Вопрос 2. Мотивационная регуляция организационного поведения                        | 24 |
| <b>Лекция 3. Деятельностная разновидность организационного поведения</b>            | 27 |
| Вопрос 1. Структура деятельности.....                                               | 27 |
| Вопрос 2. Программа изучения и анализа деятельности.....                            | 32 |
| <b>Лекция 4. Коммуникативная разновидность организационного поведения</b>           | 36 |
| Вопрос 1. Межличностное общение в организации.....                                  | 36 |
| Вопрос 2. Особенности группового общения.....                                       | 41 |
| Вопрос 3. Искажения информации в коммуникативных процессах                          | 44 |
| <b>Заключение</b> .....                                                             | 51 |
| <b>Литература</b> .....                                                             | 52 |

## Введение

Организационное поведение представляет собой одну из концепций в теории организаций, у истоков которой стояли У.Беннис, Г.Ливитт, Г.Лайкерт, Ф.Лютенс, К.Арджирис и др. Ее специфика состоит в осмыслении поведения с позиций организации как единого целого<sup>1</sup>. Впервые термин «организационное поведение» использовал Ф.Ротлибсбергер в 50-е годы

---

<sup>1</sup> Евенко Л.И. Предисловие // Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1980. — С.13.

вместо модного в то время понятия «человеческих отношений». Это сравнительно новый предмет, который определяется как «изучение структуры, условий эффективности функционирования организаций, а также поведения групп и отдельных индивидов внутри организации»<sup>2</sup>. Термин достаточно условен, потому что реальностью является, прежде всего, поведение людей, которые образуют организацию.

Существенный прогресс в теорию и практику организационного поведения внесла *теория открытых систем*. Согласно этой теории, поведение организации, как открытой системы, заключается во взаимодействии с окружающей средой. Факторы окружения, которые оказывают влияние на организацию, называются входными потоками; воздействия, которые организация оказывает на окружающую среду, — выходными. К входным потокам относится все, что фактически поглощается организацией, а не только то, что принимается официально. То же относится и к выходным потокам: все, что реально выходит за ее пределы, является ее «выходом».

В настоящее время разработана так называемая «согласованная модель» организационного поведения, которая объясняет процессы, при помощи которых входные потоки преобразуются в выходные. Она включает четыре важнейших элемента организации: формальную структуру; характеристики целей, которые организация ставит перед собой; неформальные отношения, существующие между членами рабочих групп; характеристики людей, выполняющих те или иные задания.

Основная задача теории организационного поведения заключается в выяснении факторов (причин, обстоятельств), которые регулируют деятельность и общение людей, являющихся членами той или иной организации. Решение этой задачи предполагает учет как собственно организационных условий, влияющих на поведение людей, так и внеорганизационных механизмов. «...То, что служащий делает, и те решения, которые он принимает, в очень значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в него до того, как он пришел в организацию, а также воздействиями, которым он подвергается вне своего пребывания в организации. ...Но если бы эти воздействия извне полностью определяли поведение, то люди вели бы себя в организациях точно так же, как они ведут себя в любых других местах. Однако на самом деле, индивидуумы, поставленные в организационные ситуации, обязательно ведут себя иначе, чем, если бы они находились вне организации или в других организациях... Организация, в которой оказывается индивидуум, сама по себе является определяющим фактором его поступков и решений»<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Buchanan D., Huczynski A. Organizational Behavior: An introductory text. Prentice Hall, 1997. — P.2.

<sup>3</sup> Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1996. — С.68.

Важное место в исследованиях организационного поведения занимает проблема удовлетворенности работой. Причина неослабевающего интереса к удовлетворенности кроется в том, что положительные или отрицательные установки относительно выполняемой работы существенно влияют на формы организационного поведения. Эти установки представляют собой комплекс знаний, ожиданий, чувств и мотивов, касающихся работы и всего, что с ней связано (оплата, условия труда, взаимоотношения). Люди, как правило, охотно рассказывают, что они чувствуют, чего ожидают и как себя ведут, если это затрагивает их работу, — они говорят о своих рабочих установках.

## **Лекция 1**

### **Организационное поведение: научная дисциплина и реальность**

#### **1. Организационное поведение — научная дисциплина**

1. Выражение «организационное поведение» имеет два значения. Во-первых, — это комплексная научная дисциплина, которая изучает закономерности и правила функционирования организаций, групп и отдельных людей внутри них. Во-вторых, это реальное поведение организации в социальной, технологической и экологической среде, ее функционирование, взаимоотношения с другими организациями и отдельными людьми. Другими словами, наука и ее предмет имеют одно и то же наименование.

В организационном поведении сосредоточиваются достижения социологии, психологии, теории управления (менеджмента), экономики, организационного развития и ряда других наук. Важную роль играет здесь доктрина «человеческих отношений», ответвлением которой организационное поведение и является. Организационное поведение тесно связано с теорией организации. Предметные области этих двух дисциплин имеют естественные пересечения и общие темы (например, «миссия и цели организации», «организационная культура» и др.).

В курсе организационного поведения рассматриваются закономерности деятельности организации в целом, ее подразделений и отдельных сотрудников. В круг основных тем курса входят вопросы эффективности функционирования организации, ее развития и культуры. Во всех случаях на первый план выдвигается динамический аспект теории организации. Речь идет не столько о «конструкции», сколько о функционировании организации.

Организационное поведение — это наука об индивидуальных и групповых законах жизни и деятельности людей, объединенных организацией. Использование положений этой науки помогает им более

продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. Основой организационного поведения является *антропоцентрический принцип*: постоянное стремление к тому, чтобы структура и правила функционирования организации соответствовали природе человека, благоприятствовали развитию личности. Только на этой основе возможны развитие организации и повышение ее эффективности.

Преобладающая часть концепций организационного поведения разрабатывалась на психологическом уровне, внимание исследователей концентрировалось больше на индивидууме в организации, чем на структурах и на технологии решения задач. Эта тенденция особенно проявилась в США. Но и в Европе ситуация почти такая же. В типичном британском учебнике по организационному поведению приблизительно три четверти объема посвящается человеческой личности или группе и только одна четвертая часть — структуре и технологии. В России эта дисциплина в большинстве случаев депсихологизируется и становится по этой причине малосодержательной.

Социально-психологические процессы играют интегрирующую роль в отношениях между человеком и организацией. Такие социально-психологические явления, как формальные и неформальные группы, роли, лидерство, конформизм, нормы и общение, — главная опора организационного поведения.

Имеют место и более решительные взгляды на роль технологии в организационном поведении. Развитие техники и технологии часто вело за собой массовые перемены в формах организационного поведения. Правда, это почти всегда влекло болезненные социально-психологические последствия, главным образом из-за нежелания считаться с интересами и привычками людей. В то же время в истории известны факты, когда экономическая политика определялась пониманием решающей роли «человеческого фактора» в промышленном росте.

## **2. Организационное поведение как предмет изучения, управления и развития**

Организационное поведение является разновидностью человеческого поведения вообще и социального в особенности. Наиболее близким понятием для него является, несомненно, понятие «экономического поведения», которое служит универсальным объектом экономической теории вообще и непосредственно «описательной, или эмпирической, экономической науки»<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Макконнел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. – М.: Экономика, 1992. – С. 20.

Поведение — это взаимодействие человека с окружающей средой в виде внешней (двигательной, выразительной) и внутренней (психической) активности. Общую формулу поведения предложил в свое время К.Левин:

$V = f(P, E)$ . (V — поведение, P — личность, E — среда).

Смысл уравнения достаточно прост: поведение является функцией взаимодействия свойств личности и обстановки. Применительно к конкретной ситуации это значит, что за поступком сотрудника, причины которого мы хотим выяснить, стоит либо соответствующее качество личности, либо не зависящие от данной личности обстоятельства. Возможно, что один из этих двух факторов сыграл решающую роль. Имеет место тенденция приписывать причины нежелательных для нас поступков других людей их личностным особенностям, а своих собственных — внешним обстоятельствам. Точно так же свои достижения мы склонны объяснять личными достоинствами, а промахи и ошибки — внешними причинами.

Поведение — одно из основных понятий современной общественной науки. В бихевиоризме это главный предмет исследования. Его определяют как совокупность объективно наблюдаемых двигательных реакций индивида, вызванных внешними (ситуацией) или внутренними факторами (потребность, намерение). Степень сложности реакций может быть различной, от простых рефлексов до сознательно управляемой творческой деятельности.

Под поведением понимают как действие, так и бездействие. Например, недобросовестное отношение сотрудника к делу является поведением. Существует много видов поведения, которые различаются по таким критериям, как цели, способы организации, количество участников и др.

По отношению к правилам, а также психологическим механизмам выделяются следующие *виды организационного поведения*:

а) формальное — соответствующее правилам, предписаниям («правильное»);

б) неформальное поведение, которое непосредственно не связано с реализацией целей организации (например, приятельские отношения между сотрудниками) и которое может быть как полезно, так и вредно для нее;

в) антиформальное поведение — противоречащее правилам организации (недисциплинированность);

г) поведение внеформальное — реализует цели организации, но не укладывается в ее правила (творческое).

К поведению относятся: деятельность во всех ее видах, познание, общение и потребление (потребительское поведение, досуг). Важный признак поведения — его наблюдаемость: поведение — это те формы активности, которые могут наблюдаться извне или регистрироваться соответствующими приборами, и которые имеют определенные внешние последствия.

Термин «поведение» высвечивает внутренние взаимосвязи организации, а также ее отношения с другими организациями и общественностью. Несколько упрощая, под организационным поведением можно понимать функционирование организации в полном объеме, включающем как внутренние взаимодействия, так и внешние связи.

Всякое поведение реализуется психологическими и социально-психологическими механизмами. В его структуру сложным образом включены такие психические функции, как восприятие, мышление, воображение, память, мотивация, общественное мнение, межличностные коммуникации, многообразные индивидуальные и групповые качества.

Поведение интенсивно изучается многими социальными науками, в особенности различными школами психологии.

**Психоанализ** (фрейдизм) сосредоточивает внимание на бессознательных психических силах, которые энергетизируют поведение. Чтобы управлять этими силами, надо осознать их. Т.Парсонс назвал динамическую теорию мотивации «наиболее замечательным непосредственным вкладом психоаналитической теории в эмпирическое понимание поведения». Но теория Фрейда игнорирует тот факт, что поведение управляется разнообразными факторами, а не только сексом и агрессией. Фрейд и его последователи разработали изошренную концепцию механизмов человеческого поведения. Вот основные звенья этой концепции.

1. Общая ситуация поведения определяется изначальным *конфликтом* между личностью, ее бессознательными силами и обществом. Общество, защищаясь, вынуждено подавлять инстинктивные влечения личности. Культурные и социальные нормы представляют собой коллективную защиту против эротических и агрессивных желаний, которые благодаря этим нормам и тем силам, которые стоят за ними, подавляются или сублимируются (облагораживаются). Общество — это способ, при помощи которого человек защищается от требований своего бессознательного.

2. Внутренняя структура, реализующая поведение, включает *три инстанции*. Первую, базовую инстанцию составляет непознанное и бессознательное «Оно». Это совокупность инстинктов, влечений, других бессознательных побуждений, которые требуют своего удовлетворения. Эта часть действует по принципу удовольствия.

На поверхности «Оно» находится вторая инстанция — «Я», возникшее в результате восприятия внешней информации. «Я» покрывает «Оно» не целиком, а лишь настолько, насколько это под силу системе восприятия. Между «Я» и «Оно» нет четкой границы, — «Оно» частично сливается с «Я». В нормальных условиях «Я» властвует над побуждениями «Оно». Фрейд сравнивает отношения «Я» и «Оно» с всадником, который должен обуздать резвую лошадь, с той разницей, что всадник пытается это сделать собственными силами, а «Я» — заимствованными.

«Я» — это измененная под прямым влиянием внешнего мира при посредстве системы «восприятие — сознание» часть «Оно». По мнению Фрейда, «Я» опосредствует внешние влияния на «Оно» и стремится заменить «принцип удовольствия», который безраздельно властвует в «Оно», «принципом реальности». «Я» олицетворяет разум и рассудительность. Восприятие, информация имеет для «Я» такое же значение, как влечения для «Оно», содержащему страсти.

«Сильное «Я» дает индивиду возможность управлять самим собой и в то же время действовать как в соответствии с собственными интересами, так и с интересами группы. Сильное «Я» организует восприятие, сдерживает психические вспышки, регулирует напряжение в отношениях «Оно» и «Сверх-Я», а также между «Оно» и реальностью». Основная характеристика «Я» — это «самосознание». Как подчеркивал Фрейд, «Я» отделяет себя от «Оно», научаясь различать внутренние импульсы от тех, что исходят от окружающей действительности.

Фрейд предположил, что внутри Я существует еще одна — третья — инстанция, которую он назвал Я-идеалом или «сверх-Я». Я-идеал основан на первой и самой важной идентификации индивидуума, — с отцом в самый ранний период развития личности. Фрейд определил «Сверх-я» как отпечаток преобладающих общественных ценностей, которые передаются личности ребенку через влияние родителей. Сверх-Я, будучи выражением нашего отношения к родителям, является «высшим, моральным, сверхличным в человеке».

«Совесть», которую Фрейд позже назовет «Сверх-Я», стала краеугольным камнем психоаналитической психологии<sup>5</sup>. «Сверх-Я» формируется в процессе преодоления «Эдипова комплекса», который, по Фрейду, представляет собой привязанность мальчика к матери, которая в то же время сопровождается идентификацией ребенка с отцом. «Оба отношения существуют некоторое время параллельно, пока усиление влечений к матери и осознание того, что отец является помехой для таких влечений, не вызывает Эдипова комплекса». Итак, «амбивалентная установка» по отношению к отцу и «нежное влечение» к матери составляют положительный Эдипов комплекс.

Согласно Фрейду, «Я» — это представитель внешнего мира, а «сверх-Я» — внутреннего, или «Оно». Следовательно, конфликты между «Я» и «сверх-Я» отражают противоречия между внешним и внутренним миром. «Все, что биология и судьбы человеческого рода создали в «Оно» и закрепили в нем, — все это приемлется в «Я» в форме идеала и снова индивидуально переживается им».

---

<sup>5</sup> Александер Ф., Селесник Ш. Человек и его душа: Познание и врачевание от древности и до наших дней.: Пер. с англ. — М.: 1995. — С.211.



По словам Фрейда, «Оно абсолютно аморально, Я старается быть моральным, Сверх-Я способно становиться гиперморальным и вследствие этого столь же жестоким, каким может быть только Оно».

3. Особенности поведения обуславливаются *характером* человека, который несет в себе «остатки» прохождения основных стадий психосексуального развития в детстве. Описано несколько типов характера, в том числе, оральный, анальный и генитальный.

*Оральный характер.* Человек с таким характером крайне зависим от других в сохранении самоуважения. Внешняя поддержка играет для него очень важную роль, и он постоянно ждет ее. Состояние депрессии преодолевается употреблением пищи. Озабоченность часто разрешается посредством выпивки, курения, поцелуев. Оральный характер — это подчеркнутые щедрость или скупость, которые представляют собой две стороны одного и того же глубинного свойства. Распространенная форма поведения людей с подобным характером — идентификация с объектом, который служит источником кормления. Некоторые ведут себя наподобие опекающих матерей, щедро рассыпая подарки и оказывая помощь. Напротив, если имеет место идентификация с матерью, вызывающей чувство страха, скованности («фрустрирующая мать»), то поведение является воплощением эгоизма и скупости. Дополнительные оральные черты: любопытство (как замещение «голода»), многоречивость, неугомонность, торопливость, склонность к упрямой молчаливости.

*Анальный характер.* Основные черты: бережливость, раздражительность, педантичность или скупость, упрямство, аккуратность. Скупость — преемственная черта от привычки к анальному задерживанию, иногда мотивируемому страхом утраты, но, чаще эротическим наслаждением. Деньги перестают рассматриваться как полезное средство; они складываются и хранятся или в некоторых случаях бессмысленно транжируются. Такие же установки существуют и по отношению времени, поэтому человек с анальным характером может быть занудливо пунктуальным или чудовищно ненадежным. Упрямство является пассивным выражением агрессии, чертой, преемственной от отказа ребенка осуществлять отправления в соответствии с намерением родителей. Чистоплотный и дисциплинированный человек может в определенные периоды быть удивительно неряшливым и дезорганизованным<sup>6</sup>.

*Генитальный характер* — это идеальный тип личности в психоаналитической теории. Это человек зрелый и ответственный в социальных отношениях. Его поведение активно. Он умеет работать и охотно совершенствует свои навыки. Способен откладывать удовлетворение потребностей, проявлять заботу о людях, брать на себя ответственность в решении жизненных проблем<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Блум Г. Психоаналитические теории личности / Пер. с англ. — М.: КСП, 1996. — С.206-212.

<sup>7</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. — СПб.: Питер, 1997. — С.127.

4. Поведение во многих случаях управляется *защитными механизмами «Я»*. Защитными механизмами называют такие регуляторы поведения человека, которые должны предохранить его от чувства тревоги (страха), стыда, вины, униженности в собственных глазах или в глазах других в связи с тем, что он, поддавшись примитивным побуждениям, предпринимает действия, которые сам себе запретил.

Защитный механизм — это бессознательный процесс, автоматическое действие, нацеленное на разрядку эмоционального напряжения, разрешение внутреннего конфликта, уменьшение тревоги, когда ситуация становится невыносимой. Человеческое «Я» часто испытывает напряжения, потому что находится под воздействием как внешних, так и внутренних сил. От этого напряжения оно защищается своими собственными методами. Общая черта всех видов защиты — их неосознанность.

Согласие человека с самим собой чаще всего расстраивается в связи с изменением его представления о себе или о мире. Система психологической защиты содержит фильтры, которые выявляют среди получаемых сигналов опасные для внутреннего равновесия. С накоплением жизненного опыта у человека формируется система стабилизации личности. Она ограждает сознание от информации, которая могла бы поколебать его внутреннее равновесие, и не допускает нарушений базовой модели мира. Психологическая защита поддерживает состояние согласия человека с самим собой.

Наблюдаемыми признаками работы защитных механизмов являются немотивированная робость, неуверенность в себе, снижение уровня притязаний, умаление значимости определенных фактов и событий, игнорирование того, что связано с неудачей. Описано много разнообразных механизмов психологической защиты, которые придают поведению людей тот или иной оттенок, делая его не вполне рациональным, не вполне соответствующим реальной ситуации. Чаще других встречаются такие способы защиты, как отрицание, вытеснение, подавление, рационализация, проекция, регрессия и сублимация.

*Отрицание* — отвлечение сознания от опасных сообщений, которые при этом не становятся абсолютно недоступными для сознания. Это игнорирование болезненных для человека реальностей, такое поведение, как будто это болезненное не существует. Под влиянием отрицания человек либо не признает очевидные для других факты, либо искажает их, что дает ему возможность считать свою позицию логичной и последовательной.

*Вытеснение* - активное выталкивание из сознания болезненных воспоминаний, чувств и побуждений. Вытеснение действует лишь единожды. Другие механизмы должны вновь и вновь приводиться в движение, как только возрастает инстинктивная энергия. Вытеснение не только самый сильный, но и самый опасный механизм. Вытесняется из сознания истинный, но угрожающий самооценке мотив поступка. То, что вытеснено, сохраняет свой

эмоциональный энергетический заряд и служит источником внутреннего напряжения. А напряжение в свою очередь вызывает какие-то ошибки и болезни. Разрядка напряжения достигается, если вытесненное содержание становится предметом осознанного размышления.

*Подавление* — это ограничение мыслей или действий, чтобы избежать тревоги. Часто встречается у людей, которые опасаются полета на самолете, боятся начальства или страдают от чувства ответственности. Некоторые люди подавляют свою напористость или сексуальность, чтобы избежать тревоги. При подавлении происходит блокировка информации при выводе ее из памяти в сознание. Человек перестает замечать то, что он запретил себе замечать. Отсюда провалы в памяти. Забывается чаще то, что входит в конфликт с чувством самоуважения, с какими-то нравственно-личностными нормами. Случается, что по причине подавления забываются неприятные задания и обещания.

Подавление применяется по отношению к тому, что сначала было вытеснено. Подавленные влечения предпринимают попытки прорваться в активную область психики, например, подавленный страх проявляется желанием еще раз испытать себя, а подавленное влечение к алкоголю - проявляет себя мыслью «хорошо бы попробовать, чтобы испытать свою твердость». Вытесненное (и подавляемое) проявляет активность и тем, что переключается на телесные функции, обуславливая какие-то неловкие движения, вегетативные нарушения и другие расстройства.

*Рационализация* (побуждений, мотивов и других элементов поведения) — это придание логической обоснованности и приемлемости тому, что было сделано ранее и что необратимо. Это — оправдательное интеллектуальное действие. Поступок, его исход, его мотив, если все это угрожает самоуважению, переосмысливаются, в том числе переосмысливается и ситуация в целом. Чаще всего рационализуется мотивационная сфера. Человеку почти невозможно отказать своему поступку в видимости разумной мотивации. Люди, случается, откладывают лечение, мотивируя делами, обязанностями и другими объективными причинами. Это — рационализация поведения, которое на самом деле управляется страхом.

Рационализация нередко свойственна действиям руководителя, который, скажем, отчитывает подчиненного, объясняя свое поведение интересами самого подчиненного или высшими целями организации. Фактически же мотивом может быть агрессивность, стремление дать ей выход.

Сложная рационализация может иметь такую форму: человек с большим напряжением сил едва справляется с работой. Однако, он бессознательно подавляет мысль о своей непригодности. Если в этой ситуации появится, к примеру, головная боль, то в дело включается рационализация: «Если бы не головная боль, я работал бы успешно».

*Проекция* — это наделение собственными конфликтующими импульсами другого человека. Люди защищаются от своих неприятных инстинктивных побуждений тем, что проецируют их на других людей. Собственные недостатки становятся недостатками другого человека. Приходит сотрудник на работу в раздраженном состоянии и видит, что другие вокруг него раздражены и враждебны... Часто человек бессознательно переносит свою враждебность на других и затем со страхом ожидает их нападения на себя. В то же время он чувствует свою ответственность за атмосферу вражды и переживает бессознательное чувство вины.

Психологическая причина проекции — низкая самооценка<sup>8</sup>. Межличностная критика часто мотивируется проекцией. Когда Д.Карнеги предостерегает против скоропалительной критики, предлагая «девять правил», применение которых позволяет избавиться от негативных последствий критического подхода к людям, то с ним надо согласиться, — под этими рекомендациями есть хорошая база<sup>9</sup>.

Если в поведении преобладает механизм проекции, то человек видит в других самого себя. «Когда люди осуждают других, то тем только обнаруживают своего же таящегося в себе двойника... эгоист, именно потому, что он эгоист, объявляет всех принципиальными эгоистами»<sup>10</sup>. Ему из-за этого трудно общаться: он не воспринимает собеседника, имея дело фактически с самим собой. Механизм проекции создает вокруг личности своего рода «скорлупу». Ф.М.Достоевский писал, что настоящий собеседник появляется у человека только тогда, когда он пробивает эту скорлупу.

«Проекции могут включать в себя не только других людей, но и социальные институты, даже общество в целом, или его часть, скажем, правительство, парламент, суд или школу, семью, сельское хозяйство. Всегда, когда сильно очерняются, или идеализируются подобные организации, мы вправе подозревать здесь процесс бессознательной проекции»<sup>11</sup>. Как видно, психологические закономерности распространены значительно шире, чем принято считать в общественных науках.

*Регрессия* — возврат к более ранним стадиям развития, более простым формам мышления и поведения с целью избежания конфликтов. Регрессия имеет место в сновидениях, когда мысли принимают вид наглядных образов. В повседневной жизни и в деятельности регрессия проявляется снижением уровня регуляции поведения от интеллектуального к эмоциональному, от более организованного к менее организованному, менее упорядоченному, от

---

<sup>8</sup> «Верный признак собственного упадка — когда начинаешь особенно примечать чужой позор. Пятна других, многие норовят скрыть, хотя и не смыть собственные пятна». (Бальтасар Грасиан. Карманный оракул. Критикон. — М.: Наука, 1981. — С.29).

<sup>9</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. / Пер. с англ. — М.: 1989. — С.211-241.

<sup>10</sup> Ухтомский А.А. Письма. // Путь в неземное. Сост. И.П.Меркулов. М., 1973.

<sup>11</sup> Кутгер П. Современный психоанализ: Введение в психологию бессознательных процессов. / Пер. с нем. — СПб.: 1997. — С.139.

выученных форм реагирования к инстинктивным. «Детское» поведение взрослого — признак регрессии, обусловленной какими-то внутренними трудностями.

*Сублимация* — зрелый механизм защиты. Многие виды общественно полезной деятельности представляют возможности для сублимированного удовлетворения таких потребностей, непосредственное удовлетворение которых было бы вредным как для общества, так и для личности. Считается, в частности, что политическая активность открывает канал к сублимированной агрессии. Здоровая дружба иногда поддерживается сублимированным гомосексуализмом<sup>12</sup>. Фрейд утверждал, что великий Леонардо был человеком, в раннем возрасте превратившим свою сексуальность в стремление к знанию.

5. Поведение часто содержит *невротические элементы*. Невротическими особенностями поведения называют отсутствие душевного равновесия, определенные искажения чувств и мышления, которые направлены на защиту от страха или тревоги, а также своего рода компромиссы, связанные с внутренними конфликтами. Невротическое поведение означает неспособность к установлению хороших отношений с другими людьми. Немало проблем порождает такая невротическая черта, как «бессознательное желание» неудачи. З.Фрейд и другие исследователи изучали поведение людей, которые «даже в успехе видят поражение».

Таким образом, психоаналитическая характеристика поведения существенно отличается от повседневного взгляда. Это логично, потому что наука должна описывать не очевидные явления, а более глубокие закономерности, которые недоступны непосредственному наблюдению.

Значительный вклад в познание поведения вносит **бихевиоризм**. Это — специальная школа в психологии, которая полностью направлена на изучение поведения, почему и носит еще одно название «поведенческая психология». По словам отца бихевиоризма Уотсона, необходимо стремиться к тому, чтобы на основе систематического наблюдения и эксперимента сформулировать законы и принципы, которым подчиняется поведение. Всякий анализ активности человека с точки зрения намерений, целей, и других внутренних факторов представляет собой бесполезную трату времени и объявляется донаучным.

Человеческое поведение является реакцией на определенные воздействия. Оно целиком управляется внешней средой, которая имеет значение совокупности поощрений и наказаний. Именно среда определяет, к чему человек стремится и чего он избегает. Бихевиористы разработали много методов изменения реакций людей, которые получили название «поведенческой инженерии», или «модификации поведения». Суть этих методов — в целенаправленном манипулировании элементами среды, в

---

<sup>12</sup> Р.Урсано, С.Зонненберг, С.Лазар. Психодинамическая психотерапия. Вып.3. М., 1992, с.48-53.

которой живет и работает человек с тем, чтобы получить требуемое поведение.

Теоретико-познавательной базой бихевиоризма явился так называемый «канон Моргана». Ллойд Морган (1852-1936) критик антропоморфизма, опираясь на старый принцип «То, что можно объяснить посредством меньшего, не следует выражать посредством большего»<sup>13</sup>, выступил с заявлением: «Ни в коем случае не должно объяснять какую-либо функцию более сложной психической функцией, если ее можно объяснить функцией, находящейся на низшем уровне развития».

Согласно концепции Б.Скиннера, поведение человека, его достижения в творческой деятельности, в учебе и в организационных делах, межличностные контакты зависят от генетической оснащенности, а также от физического и социального окружения. Это окружение, то есть социальные учреждения, различные организации, система образования, семейная ситуация, средства массовой информации управляют действиями людей. Структура поведения в значительной степени является копией структуры среды. Сотрудник, вооруженный персональным компьютером, иначе реагирует на события в организации, в сравнении с сотрудником, решающим деловые задачи при помощи бумаги и карандаша.

Организационная среда представляет собой мозаику разнообразных стимулов, которые управляют поведением человека. Необходимо изучать связи, существующие между стимулами среды и ответными действиями, чтобы использовать их с целью получения нужных поступков. Всякий раз, когда бихевиористы встречаются с неадекватным поведением человека в организации, они ищут причин этой неадекватности во влиянии организационной и внеорганизационной среды. Скажем, если кто-то из сотрудников ведет себя агрессивно по отношению к коллегам, то причиной является его индивидуальный опыт. По-видимому, сотрудник находился или находится в таких условиях, которые подкрепляют агрессивные тенденции, усиливают их. Задача состоит в том, чтобы установить, какой именно фактор стимулирует агрессивное поведение и изменить надлежащим образом ситуацию.

Бихевиоризм уделяет большое внимание также и тому, какое воздействие оказывает человек своей активностью на внешнюю среду. Один наиболее известный бихевиорист Б.Скиннер утверждает: «Человек может управляться средой, но следует помнить, что среда почти полностью формируется им». Мы должны принимать во внимание не только то, как среда влияет на организм перед его реакцией, но и то, как она действует

---

<sup>13</sup> Это — знаменитый принцип, известный также как «бритва Оккама», сформулированный средневековым английским философом У.Оккамом. (Антология мировой философии. - В 4-х т. Т.1. Ч. 2. — М.: Мысль, 1969. — С.891). «В 1488 году Вильям из Оккама сказал: «Глупо делать большими средствами то, чего можно достичь меньшими». На современном языке это формулируют так: «Не делайте вещи сложнее, чем требуется». Лезвие Оккама полезно в таких делах, как формулирование теории, принципа действия чего-либо». (Кауфман Х.Р. Тактики успеха в бизнесе и науке. — М.: Интеллект, 1993. — С.55.)

после этой реакции. Поведение формируется и стабилизируется своими собственными результатами.

В утверждениях Скиннера смущает не то, что среда управляет поведением, а то, что психика человека (сознание, мышление, характер, эмоциональные состояния) так же не влияет на его поступки, как цвет автомобиля на скорость движения. «Мы не отрицаем внутренних состояний человека, мы отрицаем необходимость их изучения для анализа поведения. Нельзя понять функционирование какой-либо системы, находясь внутри нее; надо анализировать силы, действующие на систему извне». Внутренние состояния — частное дело личности, они — только сопутствуют поведению, являются его побочным продуктом.

Менеджеру, ответственному за определенные стороны поведения своего подчиненного, нелегко влиять на поведенческие механизмы, которые связаны с разными аспектами личности и организма. Он вынужден обращаться к стратегиям косвенного влияния на поведение, путем изменения организационной среды. В этом смысле полезным является *принцип подкрепления*, поскольку он показывает руководителю, как можно проектировать или модифицировать окружение, чтобы это приводило к определенным изменениям в поведении.

Широкий класс повседневных поступков обуславливается своими внешними последствиями. Эти поступки «влияют» на окружение, в отличие от тех, которые являются «реакциями» по отношению к окружению.

Влияние результатов действий индивида на эти же действия в будущем сводится к следующему.

1) *Позитивное подкрепление*. Это результаты, которые увеличивают вероятность данного действия в будущем (средства, удовлетворяющие потребности, похвала, социальное одобрение, приятные переживания иного происхождения). Положительное подкрепление — это событие, совпадающее с каким-либо действием и ведущее к увеличению вероятности повторного совершения этого действия.

2) *Негативное подкрепление*. Это устранение стимулов, которые действуют болезненно, держат человека в напряженном, дискомфортном состоянии. Подобные воздействия также увеличивают в будущем вероятность действий, дающих подобные эффекты.

3) *Наказание*. Является особым видом подкрепления, которое заключается во вредном или неприятном воздействии результатов выполненного действия и приводит к торможению подобных действий. Мнения исследователей относительно эффективности наказания в управлении поведением расходятся, но большинство считает, что наказание не устраняет нежелательных форм поведения и связанных с ними потребностей, а лишь притормаживает их. Как только угроза наказания исчезает, прежнее поведение возвращается. Необходимым условием

приобретения новых поведенческих реакций служит положительное подкрепление, то есть удовлетворение определенных потребностей.

Не следует смешивать наказание и негативное подкрепление. Негативное подкрепление увеличивает вероятность (частоту) желаемого поведения, в то время как наказание имеет целью снизить частоту нежелательного поведения. Наказание подразумевает, что нежелательные поступки будут иметь негативные последствия. Так как негативных последствий стараются избежать, то вероятность повторения нежелательных поступков снижается. Наказание может также принимать форму изъятия желаемых индивидом последствий.

Чтобы наказание было успешным необходимо соблюдение следующих пяти пунктов:

ясно определить для человека, что он сделал не так;  
объяснить, как нужно поступать, это попытка позитивного усиления необходимого поведения;  
наказание должно следовать сразу же за нарушением;  
наказывать следует наедине, хвалить публично;  
быть справедливым, — строгость наказания должна соответствовать тяжести проступка.

4) *Отсутствие последствий поведения, имеющих эмоциональное значение для человека.* Реакция ослабевает и исчезает, если за нею не следует какое-либо воздействие, или появляются нейтральные стимулы.

Подкрепляющее действие поощрения обычно понимается как процесс рациональный. Кажется вполне естественным, что человек делает то, что приносит ему пользу, и избегает действий, которые, по всей видимости, будут иметь для него неприятные последствия. Однако эффект подкрепления не зависит от предвидения последствий. Всякое действие, после которого последовало подкрепление, имеет больше шансов появиться вновь при тех же обстоятельствах. Это явление названо *автоматичностью* эффекта подкрепления. Чтобы увеличить частоту появления определенного класса действий, достаточно обеспечить подкрепление как можно скорее после соответствующего действия<sup>14</sup>.

Элементарной формой управления поведением является *непрерывное подкрепление*, когда каждое действие положительно подкрепляется.

Практикуются разнообразные процедуры *спорадического* (случайного) подкрепления, которые позволяют получить более высокие результаты в управлении, обучении, исправлении поведения и в других случаях. Одна из

---

<sup>14</sup> Readings in organizational behavior and human performance. Ed.: W.E. Scott, L.L. Cummings. 1973. — P.16.



таких процедур опирается на принцип *пропорциональности*. Примером этого принципа является аккордная оплата труда. Основная идея этой процедуры — чем быстрее выполняется некоторое действие, тем чаще следует подкрепление. Есть процедуры подкрепления путем изменения промежутка времени, отделяющего реакцию и подкрепление.

Бихевиористы характеризуют организационное поведение с помощью таких понятий, как *поведенческий репертуар* и *чувствительность к подкреплениям*, практикуемым в организации. Поведенческий репертуар представляет собой набор способов поведения, сформировавшихся в течение жизни, и являющийся индивидуальным «Я» человека. Поведенческий репертуар включает пять основных форм поведения:

1. целевые действия, направленные на достижение конечного результата;
2. приспособительные, социально-адаптивные действия, состоящие в согласовании своего поведения с организационными нормами, требованиями руководства, действиями коллег, традициями и т.п.;
3. защитные поведенческие реакции — имеют место в ситуациях, требования которых превышают возможности человека;
4. агрессия — реальная физическая или ее символические формы: ирония, критика, насмешка, интриги, направленные против другого человека<sup>15</sup>.

Чувствительность к подкреплениям — это предпочтения одних подкреплений другим: кто-то больше ценит деньги, кто-то — признание, а кто-то — непосредственный успех в том деле, которым он занимается и т.п. По словам Д.Карнеги, «почти каждый нормальный взрослый человек хочет:

- (1) здоровья и сохранения жизни;
- (2) пищи;
- (3) сна;
- (4) денег и вещей, которые можно приобрести за деньги;
- (5) жизни в загробном мире;
- (6) сексуального удовлетворения;
- (7) благополучия своих детей;
- (8) сознания собственной значительности»<sup>16</sup>.

Последний пункт в этом перечне — всегда проблема. Вильям Джеймс сказал: «Глубочайшим свойством человеческой природы является страстное стремление людей быть оцененным по достоинству». Это стремление, к сожалению, удовлетворяется далеко не всегда.

Таким образом, две системы анализа поведения существенно различаются, выдвигая на первый план различные компоненты поведения.

<sup>15</sup> Столяренко Л.Д. Основы психологии. — Ростов н / Д.: Феникс, 1997. — С.120.

<sup>16</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ. — М.: 1989. — С. 52-53.

«В противоположность Фрейду, Скиннера не волнует проблема страстей, ибо он считает, что человек всегда ведет себя так, как ему полезно. Общий принцип бихевиоризма состоит в том, что идея полезности считается могущественной детерминантой человеческого поведения. Человек постоянно апеллирует к *идее собственной пользы*, но при этом старается вести себя так, чтобы завоевать расположение и одобрение со стороны своего окружения<sup>17</sup>.

*Термин «организационное поведение» несет в себе несколько важных бихевиористских идей:*

1. сущностью организации является ее поведение; вместо того, чтобы описывать организацию как «вещь» или структуру, то есть статически, ее лучше описать как процесс, то есть динамически.

2. принцип социальной ответственности организации, признание того, что организация действует в определенной социальной среде, она всегда на кого-то работает, она имеет своего потребителя и поэтому важно знать, как организация ведет себя по отношению к потребителю и другим сегментам социального окружения.

3. идея «единой команды» — имеет значение не только поведение людей в организации, но и коллективное поведение организации как целенаправленного социального образования.

4. поведение включает в себя все формы индивидуальной и групповой активности, в том числе различные формы общения людей, обеспечивающие функционирование организации;

5. согласно бихевиористской методологии предметом изучения людей должно быть, прежде всего, их поведение, то, что можно наблюдать и измерять; отсюда практический вывод — надо развивать наблюдательность, быть внимательным к тому, что люди делают и говорят.

| Ориентация поведения | Субъект поведения     |                                        |
|----------------------|-----------------------|----------------------------------------|
|                      | Индивид               | Группа                                 |
| Предметная           | деятельность          | совместная деятельность                |
| Коммуникативная      | межличностное общение | внутригрупповое и межгрупповое общение |

Рис 1. Разновидности организационного поведения.

Организационное поведение имеет две основные *разновидности*: деятельность и общение (коммуникативная разновидность). И то и другое может быть индивидуальным и групповым, коллективным. (См. рис. 1)

Выделение деятельности и общения произведено по критерию предметности. В случае деятельности мы имеем связку «человек — вещь».

<sup>17</sup> Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности / Пер. с англ. — М.: Республика, 1994. — С. 52.

Предмет подвергается энергетическому или познавательному воздействию со стороны человека и тех сил и средств, которыми он пользуется, и преобразуется в результате этого воздействия. Таким образом, человек реализует свою цель. В отличие от деятельности общение имеет форму «треугольника»: человек — общий предмет (разговора, взаимодействия) — другой человек. Общаясь, люди также оказывают воздействия друг на друга, но эти — межличностные — воздействия не являются предметным. Будучи информационными, они только тогда дают определенный эффект, когда внутренне принимаются тем, к кому обращены. Межличностное воздействие предполагает принятие другого человека в качестве личности, уважение его мнений и чувств, его права на свою точку зрения и способ аргументации.

Как деятельность, так и общение в одном случае имеют стабильный характер, в другом — более или менее интенсивно меняются с течением времени. Этот динамический аспект организационного поведения принято называют «организационным развитием».

## **Лекция 2**

### **Механизмы регуляции организационного поведения**

#### **1. Когнитивная регуляция организационного поведения**

Организационное, как и всякое другое поведение личности и коллектива регулируется, естественно, психологическими механизмами. Это значит, что человек, применяя свои способности и навыки, ориентируется в обстановке, принимает то или иное решение, в котором определяет содержание и структуру своих действий, а затем прикладывает необходимые волевые усилия для того, чтобы перевести себя в режим требуемой активности и справиться с трудностями. Это — развернутый вариант регуляции. В свернутом виде регуляционный механизм имеет вид привычки или навыка, когда восприятие ситуации ведет непосредственно к действию; новое решение не принимается, а используется ранее принятое.

Новое решение принимается на основе наличной и доступной информации. Недостаток информации, так же как и ее избыток мешают принятию целесообразных решений. Значит, информированность сотрудников является важнейшей предпосылкой эффективности организационного поведения. Искусство быть информированным — ценное профессиональное качество любого специалиста и особенно менеджера. В то же время своевременное и полное информирование персонала во многом зависит от руководства организации.

Когнитивная регуляция поведения в организации осуществляется при помощи познавательных функций: *восприятия, памяти, воображения и мышления*. Все эти функции подчиняются закону *внимания*. Реализуются они на двух уровнях: речевом, или символическом и предметно-образном, поскольку наша жизнь проходит в мире вещей и мире людей. Когнитивная регуляция включает три основных процесса (или этапа): *восприятие, осмысливание и оценку обстановки*.

### **Восприятие.**

Ориентация одинокого человека в окружении начинается чаще всего *восприятием* предметной информации при помощи органов чувств. Информацией является сигнал, который устраняет или уменьшает неопределенность ситуации и поэтому является значимым. То, что человек воспринимает в данный момент, зависит от того, что находится фактически в поле его восприятия, от прошлого опыта, а также от имеющихся желаний и устремлений<sup>18</sup>. Если предмет является многозначным, то аспект восприятия определяется в значительной степени потребностями и ценностями. И нередко человек воспринимает окружение таким, каким бы хотел его видеть.

Социальные ценности «срастаются» с предметами, становясь как бы частью их полного образа. После такого «срастания» ценности влияют даже на простые восприятия, например, на оценку величины предметов. Дж.Брунер и другие установили в экспериментах, что величину диаметра монет дети из бедных семей определяют с большими ошибками в сторону преувеличения в сравнении с детьми обеспеченных родителей.

Наиболее сложные структуры мы воспринимаем при помощи зрения и слуха. Зрение — это главный орган пространственного восприятия, который дает нам разнообразие форм и красок и три измерения пространства. Зрение является вместе с тем органом восприятия времени, поскольку мы видим последовательность, движение и перемены. Слух также является пространственным органом, хотя его возможности по восприятию пространства более ограниченные по сравнению со зрением. Слух — это прежде всего орган восприятия времени, потому что его основными системами являются последовательности, перемены и ритмы. Осязание, обоняние и вкус также играют важную роль в жизни и деятельности людей. Обоняние включено во взаимодействие людей и оказывает влияние на их взаимоотношения. Осязание необходимо для манипулирования с предметами, что является составной частью почти всех видов деятельности.

Восприятие предметно, то есть оно ориентировано, скорее на предметы, чем на свойства этих предметов. Отдельные свойства также воспринимаются, но не абстрактно, а как качества конкретных предметов.

---

<sup>18</sup> То, что мы читаем, — иллюзия, мы же многое вчитываем. То, что человек читает, это известно всем, а то, что он вчитывает, не знает никто. Так писал некогда О.Мандельштам.

Мы видим оранжевые цветы, мягкий диван или горячий калорифер, но не «желтизну», мягкость, или теплоту. Воспринимаются предметы, а не изолированные свойства, например, цвет, величина и пр.

Между тем в истории психологии есть эпизод, отразивший две точки зрения на предмет и границы восприятия. Один из критиков Платона заметил как-то: «Я вижу лошадей, а не «лошадность». На что Платон ответил: «Это оттого, что у тебя есть глаза, но нет ума». Суть спора в том, что если одни (например, Аристотель) связывают восприятие с моделированием предметов, то другие (Платон) видят цель восприятия в отражении «идей», общих, идеальных свойств, которые в конкретных предметах полностью никогда не воплощаются. На самом же деле, многое зависит от задачи, которая решается при помощи восприятия. В одних случаях значимость имеют предметы, в других — свойства, которые их объединяют или разделяют.

Восприятие подчиняется ряду закономерностей. Одной из таких закономерностей является *константность*. После того, как мы освоились с некоторым предметом или ситуацией, они обретают в наших глазах устойчивость и постоянство, независимо от освещения, положения, расстояния. Константность свойственна восприятию цвета, формы, величины и положения предметов. Черный шелк виден черным и при ярком солнечном освещении, и в тени. Константность цвета нарушается только при цветном освещении. Константность формы — это тенденция воспринимать предмет в его нормальной форме, независимо от угла зрения. Тенденция к тому, чтобы видеть предмет в его обычных размерах, независимо от расстояния, называется константностью величины. Из-за константности восприятия определенные организационные перемены не фиксируются сознанием, и сотрудники, бывает, затрудняются в оценке того, что изменилось в организации за один-два года.

Восприятию присуща также закономерность *структурирования*. Основой структурирования сигналов является выделение фигуры на фоне. *Фигура и фон* — это первичное структурирование поля восприятия. Тенденция придавать структуру тому, что мы видим, является очень сильной. Даже незнакомые комплексы стимулов дифференцируются на фигуру и фон. Иногда фигура и фон меняются местами. Воспринимаемые элементы принимают определенную структуру, подчиняясь принципам близости, сходства, протяженности и замкнутости. После того как воспринимаемые элементы примут некоторую целостность, ее части маскируются, отходят на второй план.

Важная закономерность восприятия — *категоризация*. Ее суть в том, что информация, полученная органами чувств, соотносится с определенными категориями, или понятиями, после чего она становится предметной. «Сырой» материал всего увиденного и услышанного обретает свои контуры благодаря подведению под соответствующую категорию. Значит, результат

восприятия зависит от того, какая именно категория будет использована в качестве референтной.

Информация, полученная восприятием, может использоваться непосредственно в поведении. Так бывает, когда организационными предписаниями предусмотрены определенные действия в ответ на «штатные» ситуации и сигналы. Чем более четки сигналы и соответствующие им предписания, тем короче путь от восприятия к поведению. Инстинкты и рефлексy также опираются на сигналы восприятия.

В более сложных случаях, когда перцептивная информация противоречива, или когда нет прямой связи между результатами наблюдения и поведением, в ориентационные процессы включается *мышление*.

### **Мышление.**

Люди прибегают к мышлению, прежде всего, в трудных — проблемных — ситуациях. Поэтому мышление часто называется «решением проблем». *Проблема* — это вид задачи, которую нельзя решить непосредственно при помощи тех данных, которыми располагает человек. Нужна предварительная реструктуризация наличных данных. Сотрудник стоит перед проблемой, если активность, направленная к какой-то цели, тормозится, потребность остается неудовлетворенной, сомнение — неразрешенным, а вопрос — без ответа, одним словом, он не знает, что делать. Проблемная ситуация характеризует и психическое состояние сотрудника, и обстоятельства, в которых он находится.

Проблемы делятся на открытые и закрытые. *Открытая проблема* не содержит данных о возможных решениях (альтернативах). Чтобы решить открытую проблему, надо создать гипотетические варианты решений, оценить их и выбрать один. Пример открытой проблемы: «Что нужно предпринять, чтобы уменьшить текучесть персонала в данном отделе организации?» *Закрытая проблема* уже содержит конечный набор решений и дело заключается в том, чтобы установить определенные приоритеты. Задачи, которые решали былинные богатыри, были закрытыми: «налево пойдешь, коня потеряешь, направо пойдешь — жизнь потеряешь...».

Мышление — интеллект (ум, разум, рассудок, рефлексия) в действии. Это — процесс преобразования перцептивной информации, ее, так сказать, обогащения, упорядочения и обобщения, получения более ценных сведений и поиска нужных решений. Осмысливание проблемы производится такими операциями, как сравнение, анализ, синтез, «сортировка» данных по их значимости («абстрагирование»), аналогия и др. Во всех этих операциях обязательно участвует *память*.

Мышление — это познавательно-преобразовательная умственная деятельность, осуществляющаяся как на предметном, так и на символическом, понятийном уровне. Предметный уровень — это умственное оперирование образами предметов и наглядных ситуаций. Символическое

мышление — оперирование понятиями. Символический уровень является специфическим для человека.

Мышление исходит из уверенности в том, что исходная информация, которой человек располагает, имеет скрытый слой, искомое решение, которое «зашифровано» в осознаваемых данных. Умственное преобразование наличной информации дает новую информацию. Конечно, иногда оказывается, что для решения проблемы необходимы дополнительные данные.

Самое интересное в этой умственной работе — умение выдвигать гипотезы. Опираясь на имеющиеся знания, человек делает предположение о неизвестном. Ценность гипотезы в том, что ее можно проверить мысленно или практически. Если выдвинутое предположение не поддается проверке, то это уже не рабочая гипотеза, а фантазия или мечта.

На всю эту работу требуется известное время, но организационные условия в этом отношении достаточно жесткие. *Скорость* профессионального мышления должна быть достаточно высокой, потому что ценность имеют не только верные, но и своевременные решения. Люди различаются тем, насколько эффективно их мышление и как часто они пускают его в ход. Индивидуальное мышление в известной степени специализированно, то есть оно более эффективно в определенных предметных областях. Скажем, в профессиональном отношении мышление безупречно, а в социальной области или повседневной жизни оно беспомощно, или наоборот.

### **Воображение.**

Воображение — сложнейшая разновидность умственной работы: формирование новых образов тех предметов, ситуаций и процессов, которые раньше не воспринимались. В отличие от мышления, воображение имеет дело не с понятиями, а с образами («картинками»). Многие операции воображения такие же, как и мышления: анализ, синтез, аналогия, сравнение. Специфические операции воображения — это троп (образ (слово или выражение), используемое в переносном значении с целью усилить образность, художественную выразительность); «остранение» (акцентуация), сглаживание (различий), схематизация, типизация и др.

Троп имеет множество разновидностей: метафора, гиперболы (преувеличение), литота (троп преуменьшения), аллегория и многие другие.

Способность к воображению, умение пользоваться его операциями — ценнейшее качество сотрудника и необходимое — руководителя, конструктора, рекламиста, любого творческого работника.

Различают следующие виды воображения:

- «чистое» воображение, или воображение с закрытыми глазами – это продуктивное манипулирование образами и их заменителями, составляющими содержание внутреннего мира человека;
- перцептивное воображение – воображение, является продолжением восприятия, иногда дополняет образ восприятия, иногда деформирует его;
- репродуктивное (воссоздающее) воображение, которое стимулируется таким необычным материалом, как слова, символы, условные обозначения предметов, (схемы) и т.п.;
- сновидения;
- галлюцинации – патологические формы воображения, когда созданные образы смешиваются с образами восприятия.

«Чистое» и перцептивное воображение могут быть творческими видами деятельности, создающими новые образы, ориентированными как в будущее, так и в прошлое. Для прогнозирования организационного развития полезно воображение, ориентированное в будущее, а для выявления причин неудач, провалов, неуспеха – воображение, ориентированное в прошлое.

Определенные категории людей опираются в своем поведении не столько на мыслительные и имагинативные функции, сколько на эмоциональные, интуитивные или перцептивные. По мнению К.Г.Юнга, доминирующей всегда является одна из названных функций.

«Люди с развитым сознанием предпочитают думать, они приспособляются к реальности посредством мыслей. Другие — те, у кого лучше развита функция чувств, — весьма общительны и ценностно ориентированы...

Люди с чутким восприятием внешней реальности опираются главным образом на свои ощущения. Человек интуитивного типа пытается охватить ситуацию целиком, и тогда что-то неожиданно обнаруживает себя. Если же вы принадлежите к сенсорному типу, вы воспринимаете факты такими, каковы они есть, но при этом у вас уже нет никаких интуиций, хотя бы потому, что невозможно делать два дела одновременно»<sup>19</sup>.

Результаты мышления, воображения, как и результаты восприятия, можно применить в практических действиях непосредственно, их можно передать другим сотрудникам или отправить на «хранение» в память, с тем, чтобы использовать в последующем.

---

<sup>19</sup> Юнг К.Г. Тэвистокские лекции. Аналитическая психология: ее теория и практика. — Киев: СИНТО, 1995. — С.13, 15.



## 2. Мотивационная регуляция организационного поведения

Все, свершаемое человеком, в том числе множество заранее не планируемых и зависящих от обстоятельств ежедневных действий — имеет мотивационные основания<sup>20</sup>. *Мотивация* – это процесс побуждения себя к действиям для достижения личных целей или целей организации. *Мотивом* называют внутреннее побуждение, явившееся психологической причиной того или иного отдельно взятого действия. В структуре каждого поступка имеется мотивационное звено, которое выполняет регулирующие функции. Особенности мотивационной регуляции заключаются в решении двух основных проблем: мобилизации энергии, необходимой для всякого действия, и направлении этой энергии на конкретный предмет с определенной целью. Мотивационная регуляция затрагивает также и другие звенья поступка (деятельности), например, выбор предпочитаемых способов решения задачи. Содержание и уровень мотивации проявляется в том, как человек относится к своему делу, какова мера его ответственности, заинтересованности, какова его трудовая мораль и степень преданности организации. В то же время мотивация характеризует личностную ценность того, чем человек занимается.

Вопрос о том, что именно побуждает человека к труду или иной активности вообще, а также к конкретному поступку, в частности, является очень сложным и теоретически и практически. И поэтому существует много вариантов ответов на этот вопрос, много мнений при оценке конкретного поступка и много ошибок на этот счет.

Есть два основных подхода к тайнам мотивации. Согласно первому подходу, мотивация носит рациональный характер. Дело представляется так, что все мотивы направлены к разрядке эмоционального напряжения. У людей есть неудовлетворенные потребности и интересы, и они выстраивают свое поведение так, чтобы создать условия для удовлетворения этих потребностей и освободиться от дискомфорта.

Второй подход обращает внимание на более сложные и менее осязаемые источники мотивов деятельности, — на ценности. Ценности побуждают людей не только не избегать напряжения, но стремиться к нему и поддерживать его на достаточно высоком уровне, откладывая удовлетворение потребностей во имя более высоких целей. Ценности заставляют неограниченно усложнять и напрягать жизнь, вносить изменения в устоявшиеся методы работы, ставить перед собой все более высокие и сложные цели.

Специальные теории мотивации, нацеленные на выявление механизмов управления поведением, подразделяются на две категории: потребностные и когнитивные.

---

<sup>20</sup> Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. -М.: Изд-во МГУ, 1990. - С. 24.

*Потребностные теории* (иногда их называют содержательными) заключаются в установлении, инвентаризации и группировке тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этом ключе написаны работы Г.Мюррея, А.Маслоу, Д.МакКлелланда и Ф.Герцберга. Одни из этих авторов пытаются составить возможно более полный перечень потребностей, неудовлетворенность которых активизирует поведение (Г.Мюррей, Э.Хилгард); другие ранжируют потребности, устанавливая последовательность их включения в процесс регуляции поведения (А.Маслоу); третьи сосредоточиваются на поиске базовых мотивационных потребностей (Д.МакКлелланд); четвертые дифференцируют потребности на «гигиенические» и «мотивационные» (Ф.Герцберг).

Все перечисленные теории исходят из того, что люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как *закон результата*. Если сотрудник видит, что поставив перед собой какую-то задачу, он удовлетворяет свою потребность в содержательной работе, он будет стремиться и в будущем искать аналогичные задачи. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджер должен создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством действий, приводящих к достижению целей организации.

Практическое приложение потребностных теорий мотивации позволило предложить ряд способов, при помощи которых руководители могут способствовать удовлетворению *высших потребностей* своих подчиненных. В частности рекомендуется.

А. Для удовлетворения *социальных потребностей*:

1. давать сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться;
2. создавать дух единой команды;
3. проводить с подчиненными периодические совещания;
4. не разрушать неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
5. не препятствовать социальной активности членов организации вне ее рамок.

Б. Для удовлетворения *потребности в уважении*:

- 1) предлагать подчиненным более содержательную работу;
- 2) своевременно и систематически предоставлять им обратную информацию о достигнутых ими результатах;
- 3) оценивать и поощрять достижения;
- 4) делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;

5) привлекать сотрудников к выработке целей и решений;

6) продвигать подчиненных по служебной лестнице.

В. Для удовлетворения *потребности в самовыражении*:

(1) обеспечивать обучение и переподготовку, повышение компетентности сотрудников;

(2) давать подчиненным сложную и ответственную работу, требующую от них творчества, самостоятельности, полной отдачи;

(3) поощрять проявления творчества подчиненных;

(4) внимательно относиться к предложениям сотрудников по совершенствованию деятельности организации.

*Когнитивные* (процессуальные) теории мотивации основываются в первую очередь на учете того, как ведут себя люди, используя познавательные механизмы. Согласно процессуальным теориям поведение личности является функцией восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и субъективной оценкой возможных последствий выбранного типа поведения.

Одной из наиболее известных когнитивно-процессуальных теорий является *теория ожидания*, ассоциируемая с именем В. Врума. Она базируется на положении о том, что активная потребность не является единственным условием мотивации достижения целей организации. Человеку нужна уверенность (или хотя бы гипотеза) в том, что выбранный тип поведения приведет к получению того, чего он желает. Осознание зависимости между поведением и подкреплением играет решающим фактором поведения людей в организациях. Теории ожидания свойственны два тезиса:

(1) поведение (выполнение задания) является функцией умения, умноженного на мотивацию;

(2) мотивация, то есть готовность к выполнению задач является функцией убеждения индивида в том, что этому поведению будет сопутствовать определенный результат (ожидание индивида), умноженного на индивидуальную оценку этого результата.

*Ожидания* представляют собой оценку личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей в формировании мотивов труда:

(а) между затратами труда и предполагаемыми результатами;

(б) между полученными результатами и величиной вознаграждения;

(в) между вознаграждением и переживанием удовлетворенности (валентность вознаграждения).

Для формирования высокой и стабильной трудовой мотивации необходимо, чтобы надежные соответствия имели место во всех трех видах

связей. Несоответствие хотя бы в одном звене взаимодействующих мотивационных факторов будет мало, то ослаблять мотивацию и снижать результаты труда.

## Лекция 3

### Деятельностная разновидность организационного поведения

#### 1. Структура деятельности

Деятельность — это организованная индивидуальная или групповая активность людей, которая мотивируется недостатком условий для непосредственного удовлетворения потребностей или, как упомянуто ранее, высшими ценностями. Эта активность состоит в преобразовании вещества, энергии, информации, социальных структур и даже людей в целях создания средств для удовлетворения человеческих потребностей. Посредством деятельности люди решают множество вторичных задач: самоутверждение, повышение собственной самооценки, завоевание власти, спасение от наказания или одиночества, реализация собственных способностей и склонностей.

Активность человека является деятельностью при следующих *условиях*:

1. она представляет собой мысленное или фактическое преобразование определенного предмета, направляемое конкретной целью;
2. конечный результат этой активности может быть отчужден;
3. результат может найти своего потребителя, то есть имеет общественное значение;
4. благодаря всему этому человек может получить средства, удовлетворяющие какие-либо из его потребностей.

Деятельность — это продуктивная активность, которая порождает продукт, отличающийся от деятеля и отделяемый от него. Усвоение чего-либо, потребление (кислорода, пищи, информации) не является деятельностью. Потребление в отличие от деятельности представляет собой «просто жизнь» или процесс, обеспечивающий сохранение или развитие самого деятеля. Поскольку при этом увеличивается сила, способная к деятельности, то можно утверждать, что такого рода активность является *подготовкой к деятельности*.

Когда говорят, что потребности побуждают человека к деятельности, то говорят не все. Актуализированные потребности непосредственно к деятельности не побуждают. Они, прежде всего, требуют своего удовлетворения. Человек, который хочет есть, думает не о работе и идет не на работу, а в столовую или на кухню... Деятельность начинается в ситуации, в которой нет возможности непосредственно удовлетворить соответствующую потребность. Если потребность в воздухе пока еще удовлетворяется непосредственно, то на ней нельзя построить какую-либо деятельность.

Деятельность — это процесс создания средств для удовлетворения потребностей в более или менее отдаленном будущем. Когда хозяйка готовит обед, то деятельность непосредственно предшествует процессу удовлетворения пищевой потребности. Если же шахтеры добывают уголь или руду, то расстояние между результатами их труда и средствами удовлетворения потребностей достаточно велико. Первичные результаты индивидуальной и групповой деятельности организации поступают, как правило, в систему обмена (кооперации). Обмениваться (продаваться) могут как материальные, так и интеллектуальные результаты труда (идеи, решения). Слишком большое расстояние между деятельностью, ее непосредственным результатом и получением средств для удовлетворения потребности служит причиной, которая деформирует у многих людей трудовую мотивацию, способствует развитию негативного отношения к работе.

Деятельность связана с потребностями еще одним способом. Она создает новые потребности или вносит трудности в процесс удовлетворения других потребностей. Скажем, работающий человек больше устает, переутомляется, лишается естественного права свободно распоряжаться своим временем, вынужден подчиняться распоряжениям, подвергает свое здоровье и даже жизнь опасности и т.д. Деятельность связана с напряжением физических и умственных сил, она — источник стресса, нервного, эмоционального напряжения. Деятельность отвлекает человека от того, что его увлекает, например, от восприятия искусства, семейных радостей. Есть люди, которые не любят работать. Значит, человек приступает к деятельности только тогда, когда неудобства, затраты, с ней связанные, меньше того дискомфорта, который порождает неудовлетворенная потребность. В противном случае люди говорят что-нибудь вроде того, что «овчинка не стоит вычинки».

И еще одна связь между деятельностью и потребностью. Деятельность человеку нужна для нормального функционирования и развития — физического и духовного. Человеческий организм, который получает энергию из внешнего мира, должен и возвращать ее. Следовательно, деятельность выступает в качестве потребности организма, ориентированного на развитие и сохранение собственного здоровья.

Бывает, что деятельность деформирует личность тем, что излишне привязывает человека к себе, создавая тип «трудоголика», который без работы не может жить. Еще одним негативным последствием деятельности является распространение профессиональных стереотипов поведения за рамки рабочей обстановки, — (в семье, в общественных местах, среди друзей и т.п.).

В качестве источника *средств* удовлетворения потребностей разные виды деятельности различаются только количественно: одна работа оплачивается лучше, другая хуже. Одни виды деятельности требуют больше затрат и жертв, другие — меньше. Но какой бы деятельностью человек не занимался, он делает, в сущности, одно и то же — добывает *средства* для своей жизни и для тех, с кем себя идентифицирует. «Целью всех движений человеческого сердца является самосохранение и благополучие»<sup>21</sup>.

Деятельность может продолжаться и после того, как решена ближайшая задача — обеспечение возможностей для удовлетворения жизненных потребностей. В деятельности человек может реализовать и другие, более высокие и сложные потребности и ценности. Благодаря деятельности человек освобождается от скуки и одиночества, повышает свою самооценку, испытывает чувство принадлежности к группе, находит свой круг общения, укрепляет свой социальный статус. Деятельность — это деловые связи — одна из прочных привязанностей. Через деятельность люди получают доступ к внутренним ресурсам, благодаря чему растут и раскрывают свои способности.

Всякая деятельность имеет *структуру*. Под структурой деятельности понимают состав и строение ее психологического (социально-психологического, психофизиологического) механизма. В общем виде структуру деятельности можно представить в виде цепочки:

Субъект — средства — предмет — процесс преобразования предмета — первичный результат — вторичный результат.

В структуре деятельности выделяются компоненты статические и динамические.

Относительно *статическими* являются: (1) мотив; (2) цель; (3) навыки владения средствами преобразования предмета деятельности; (4) образ предмета и ситуации в целом, в том числе Я-образ и самооценка; (5) достаточный запас энергии и психологическая готовность; (6) нормативная база.

Статические компоненты деятельности являются ее психологическими предпосылками. Статичность их достаточно условна. Например, цель надо сформировать, точно так же нужно выстроить образ ситуации. То же относится и к мотивам. Еще раньше должны сформироваться профессиональные навыки. Профессиональная мотивация, личностная

---

<sup>21</sup> Гольбах П.А. Избр. произв. В 2-х т. —Т.1. — М.: 1963. — С.337.

вовлеченность в дела организации, дух единой команды должны систематически подкрепляться.

К *динамическим* компонентам деятельности относят процессы планирования, принятия решений, прогнозирования, оценки обстановки и полученных результатов, а также многочисленные перцептивные (наблюдение, контроль), мнемические (припоминание, запоминание) и психомоторные действия (операции).

Путь к деятельности лежит через формирование мотива. *Мотив* (побуждение) — это более или менее сильное желание или осознание необходимости что-то *делать* для того, чтобы *иметь* то, что хочется или нужно для жизни. Мотив формируется на основе трех факторов: *потребностей*, которые должны быть удовлетворены; *возможности*, которые предоставляет та или иная деятельность для получения необходимых для этого средств, а также *способности* и подготовленность к данной деятельности.

В мотиве потребность осознается не всегда адекватно и однозначно. Люди часто обманываются в своих мотивах и потребностях, в действительных причинах своих поступков. Они, бывает, пересматривают побуждения, время от времени спрашивая себя: "зачем мне это нужно?" Случается, что мотивационные неполадки обнаруживаются уже после того, как цель достигнута. И тогда, вместо удовлетворения, мы испытываем разочарование, недоумевая, зачем он так долго шли к намеченной цели.

Согласно З.Фрейду, многие потребности удовлетворяются окольными путями и способами. Один из механизмов реализации потребностей — сублимация (облагораживание). Сексуальная потребность сублимируется так, что средства ее удовлетворения содержатся в творчестве, инициативе, в руководящей деятельности и т.п.

Мотивация имеет индивидуальные различия. У одних преобладает мотивация достижения успеха, у других — избегания неудачи. Тот, кто стремится к успеху, более реалистичен в определении целей, он, как правило, уверен в себе, напорист и последователен. Мотивация, ориентированная на избегание неудачи, проявляется то чрезмерной осторожностью, то, наоборот, готовностью чрезмерно рисковать. У истоков подобной мотивации находится низкая, неустойчивая самооценка, желание сохранить самоуважение.

Деятельность как динамичное явление имеет *две основные стадии*: внутреннюю и внешнюю:

- внутренняя - это принятие решений, планирование преобразований, и эмоционально-волевая подготовка (мобилизация сил, преодоление колебаний, нерешительности) к предстоящему делу;
- внешняя - осуществление решения, плана, расходование энергии, реальные преобразования.

Следует иметь в виду еще одну важную стадию в деятельности, которая наступает после решения задачи. Ее можно назвать учебно-

восстановительной. В это время осуществляется осмысление сделанного, само- и взаимообучение, кристаллизация опыта. Не все уделяют этому должное внимание, чем замедляют свой профессиональный и личностный рост.

Соотношение между основными стадиями деятельности по их сложности и продолжительности различно; иногда трудно принять решение, иногда — практически его реализовать. Для получения максимально полезного результата важно правильно распределить общий ресурс времени. Особенно это актуально для ситуаций, в которых принимают решения одни (менеджеры), а осуществляют — другие. Бывает и торопливость в подготовке решений и медлительность. В первом случае принимаются скоропалительные и неэффективные решения, во втором — опоздания относительно естественного развития ситуации, а также поглощение времени, отводимого на реализацию решения, из-за чего исполнители вынуждены работать в режиме острой нехватки времени.

Первая стадия деятельности носит познавательно-оценочный характер. В ней складывается психофизиологический механизм, тот внутренний заряд, за которым может последовать преобразующая, производительная внешняя активность. Первая стадия — это время изучения обстановки, формулировки проблем, выдвижения гипотез относительно целей и способов действий, мысленная их проверка. В это время идет мобилизация сил, преодолеваются возможные сомнения и опасения, поскольку только в простой деятельности можно быть полностью уверенным в успехе. Обычно деятельность связана с определенным риском, она — явление вероятностное.

Деятельность заканчивается достижением цели, если при этом удовлетворяется и, следовательно, исчезает мотив. Но по ходу деятельности мотив может меняться, и тогда достижение цели не означает ликвидации мотива. Допустим, некто в течение определенного времени работал, подчиняясь мотивам обязанности, долга, принятых обязательств. Но вот где-то в середине деятельности появляется мотив непосредственного интереса, обусловленного желанием узнать, «что из этого получится». И что же? Весьма вероятно, что деятельность продолжится, пока не будет решена эта новая задача, поставленная сотрудником перед собой.

В ходе деятельности, как известно, развивается *усталость*. Это значит, что запас реализующих сил уменьшается, а мотивация претерпевает некоторые изменения. Первоначально деятельность могла мотивироваться интересом и быть увлекательной. Усталость обычно подавляет интерес. Если деятельность все же продолжается, то потому, что появился новый мотив. Этим новым мотивом может явиться сознательное волевое усилие, внутреннее принуждение. Подчас вступают в действие внешние мотиваторы, следствием которых является, например, страх.

Отношение к деятельности не исчерпывается сознанием ее необходимости и, следовательно, вынужденности. Деятельность



предполагает *трудолюбие*. Многие люди по-настоящему любят свою работу, она им нравится и является для них ценностью. В одном случае — это отношение по простому принципу «Любишь кататься, люби и саночки возить»; в другом — «врастание» деятельности в систему ведущих личных ценностей.

Общей предпосылкой деятельности является *работоспособность* сотрудника — его психофизиологические качества и состояния, обеспечивающие установленные показатели работы в течение требуемого времени. Оценивается работоспособность двумя методами: (1) по непосредственным показателям деятельности и (2) специальными тестами, которые измеряют уровень развития психофизиологических качеств и текущее состояние человека. Зависит работоспособность от

- (а) уровня профессиональной подготовленности сотрудника,
- (б) мотивации его деятельности (отношения к своему делу), а также от
- (в) текущего психического и физического состояния.

Все эти факторы находятся в зависимости от условий работы, которые или оптимизируют общую трудовую нагрузку или увеличивают ее за счет дополнительной, непроизводительной нагрузки. В течение рабочего дня работоспособность, как правило, уменьшается вследствие усталости, эмоционального напряжения (стресса), иногда гиподинамии и монотония. Если при этом деятельностные показатели поддерживаются на достаточно высоком уровне, то достигается это за счет повышенной мобилизации психических и физических ресурсов.

Если принять общий уровень работоспособности за 100%, то ее динамику можно представить следующими данными.

Когда работа состоит из *автоматических действий* — прочно укоренившихся стереотипов, то будет включено приблизительно 40% рабочих возможностей человека.

Если деятельность требует *произвольной регуляции*, то показатель включенности может подняться до 60%.

При волевых усилиях в деятельность включаются так называемые «обычные резервы» организма, что означает выход на уровень в 80%.

Остающиеся 20% представляют собой биологически защищенные резервы, которые не могут быть мобилизованы даже при предельном волевом усилии. Они доступны только в экстремальных ситуациях<sup>22</sup>.

## 2. Программа психодиагностики деятельности

На основе теоретического анализа деятельности в организациях осуществляется ее практический анализ, который является центральным

---

<sup>22</sup> Ульмер Г. и др. Физиология человека: В 4-х томах. Т.4. Пер. с англ. — М.: Мир, 1986. — С.67.

звеном в управлении персоналом. На его основе решаются такие проблемы, как планирование человеческих ресурсов, отбор, обучение персонала, оценивание видов деятельности и др.

*Анализ труда* — это процесс сбора и обобщения информации о задачах, сфере ответственности и содержании конкретного вида деятельности. Чтобы получить более или менее полное представление об особенностях анализируемой деятельности, следует воспользоваться специальной программой.

Данная программа позволяет дать достаточное полное описание конкретного вида деятельности.

«Одной из задач психологии должно стать создание здоровой профессиональной среды и здоровых рабочих мест».

## ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ПРОГРАММЫ

### А. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА (ПРЕДМЕТНО-ВЕЩЕСТВЕННАЯ СТРУКТУРА) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А.1. Предмет данной деятельности (материально-вещественный, информационно-идеальный, социальный); ситуация, в которой дан предмет: статическая или динамическая (предмет имеет процессуальную форму существования);

А.2. Содержание и характер преобразования (исследования) предмета:

- практическое преобразование: пиление: сверление, сборка, разборка, окраска, очистка, уничтожение, перемещение и т.д.;

- умственное (моделирование): наблюдение, анализ, составление документа, рисунка, макета, чертежа и т.д.

А.3. Конечный результат, его назначение; цель деятельности; промежуточные результаты - каковы они и сколько их.

А.4. Орудия преобразования (исследования) предмета:

- интеллектуальные (теории, формулы, принципы, правила);

- другие люди (отдельные личности, коллективы), - количество;

- предметные: машины, инструменты, виды оружия, источники энергии.

Степень соответствия средств предмету и задачам деятельности.

А.5. Условия, в которых находится предмет, и в которых осуществляется его преобразование (исследование): благоприятные – неблагоприятные; последние в свою очередь сами должны стать предметом вспомогательной деятельности.

### Б. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Б.1. Перцептивная (зрительная, слуховая, обонятельная, тактильная, комплексная)

Б.2. «Центральная» (мыслительная – рациональная, конструктивная; имагинативная (построенная на воображении: зрительная (живопись), слуховая (музыка); креативная...)

Б.3. Мнемическая нагрузка; значимость оперативной памяти

Б.4. Двигательная: речевая, ручная, телесная (танец, гимнастика, спорт вообще)

Б.5. Энергозатратная: большие, малые, средние затраты физической энергии.

Б.6. Скоростные характеристики: имеют существенное значение – не имеют существенного значения.

## В. МОТИВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В.1. На какие мотивы объективно рассчитана данная деятельность, какие мотивы она способна возбудить у определенной категории людей:

мотивационный потенциал предмета деятельности;

мотивационный потенциал орудий деятельности;

мотивационный потенциал результата деятельности.

мотивационный потенциал условий деятельности.

В.2. Какие потребности могут быть удовлетворены процессом и содержанием данной деятельности;

В.3. Внутренние и внешние стимулы, положительные и отрицательные мотивационные факторы: напряженность, стрессогенность, опасность, монотонность, утомительность (величина и модальность) и другие характеристики деятельности, имеющие мотивационное значение.

В.4. Особенности мотивационной динамики в ходе деятельности: повышение, понижение трудовой мотивации по мере увеличения продолжительности работы.

В.5. Наличие или отсутствие обратной связи как фактора мотивации деятельности.

В.6. Негативные влияния данной деятельности на мотивацию и отношение к работе определенных категорий людей.

В.7. Какие внешние мотиваторы (стимулы) необходимы для данной деятельности.

В.8. Возможности проявления инициативы.

В.9. Формы ответственности сотрудника.

В.10. Предметы гордости сотрудника в связи с выполняемой работой; что позволяет сотруднику испытывать чувство гордости.

## Г. ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫЙ СОСТАВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Г.1. Познавательные-ориентировочные операции (действия), их состав и результаты: полнота и точность отражения (моделирования) предмета и всей ситуации деятельности: особенностей средств, степени соответствия средств предмету; необходимость оснащения этих действий приборами наблюдения, измерения, вычисления.

Г.2. Содержание и особенности исполнительно-преобразовательных действий: траектории и интенсивности рабочих движений; требования к точности движений; есть ли повторяющиеся действия; общее их количество; соотношение ручных операций и машинных

Г3. Вспомогательные (в том числе подготовительные) действия, направленные на условия, средства и другие факторы деятельности; соотношение количества вспомогательных действий с основными действиями.

Г.4. Коммуникативные действия.

Г5. Контрольно-оценочные, коррекционно-дисциплинирующие действия.

Г.6. Действия с продуктом деятельности: складирование, продажа, передача на другой участок (смежникам); возможности фальсификации результата деятельности.

#### Д. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Д.1. Нормативное обеспечение деятельности: количество и содержание регулирующих ее норм; особенности контроля над соблюдением этих норм.

Д.2. Самостоятельность деятельности, наличие и необходимость подчинения и руководства.

Д.3. Способ согласования данного вида деятельности с другими.

Д.4. Наличие, характер и интенсивность делового (функционального) общения.

Г.5. Возможность неформального общения, его интенсивность и влияние на качество деятельности.

Д.6. Система вознаграждения за труд; насколько удовлетворительна и психологически обоснована величина и форма оплаты труда.

Д.7. Социальная престижность данной деятельности (внутри организации, подразделения и за их пределами).

Д.8. Наличие конкуренции в процессе деятельности.

#### Е. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Е.1. Периодичность, частота постановка задач: ежедневно, на неделю, по мере изменения ситуации и т.д.

Е.2. Необходимость инструктирования исполнителей.

Е.3. В каком контроле нуждается деятельность.

Е.4. Возможности и направления повышения производительности труда на данном рабочем месте.

#### Ж. ОБЩИЕ ПАРАМЕТРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ж.1. Степень шаблонности/творчества в деятельности.

Ж.2. Обучающий потенциал деятельности (возможность обучения и развития).

Ж.3. Положительное и отрицательное воздействие факторов деятельности на личность (опасность профессиональной деформации личности).

Ж.4. Профессиональные вредности, важность и особенности соблюдения мер безопасности.

Ж.5. В каком информационном обеспечении нуждается данная деятельность.

Ж.6. Особенности требования деятельности к исполнителю.

Ж.7. Возможные учебные трудности при овладении данной деятельностью.

Ответив на вопросы, включенные в данный перечень, можно достаточно уверенно ориентироваться в особенностях анализируемой деятельности.

Есть ряд других рекомендаций по анализу деятельности, которыми пользуются службы персонала многих зарубежных организаций. В одной из таких рекомендаций сосредоточен перечень вопросов, ответив на которые можно достаточно уверенно ориентироваться в особенностях анализируемой деятельности. Вопросы эти таковы:

- каково название работы?
- место ее выполнения?
- какова цель работы?
- за что отвечает работник?
- кто отвечает за работника?
- с кем работник взаимодействует?
- каковы основные задачи работы?
- как эти задачи выполняются?
- какими нормами регулируется данная деятельность?
- какие умения, знания и опыт необходимы для выполнения данной работы?
- каких усилий требует работа?
- какие требуются усилия: физические или умственные?
- какие задачи являются простыми?
- какие задачи являются сложными?

В анализ труда часто включается изучение личностных особенностей, необходимых для выполнения работы, определение роли исполнителя и вклада данного вида работ в деятельность организации. Полученная информация позволяет более компетентно решать вопросы, связанные с работой персонала; потребностями организации; законодательными требованиями; производственными отношениями.

## Лекция 4

### Коммуникативная разновидность организационного поведения

#### 1. Межличностное общение в организации

Современные организации в отличие от тех, какие были во времена Ф.Тейлора, строятся, как правило, с учетом важной социальной потребности личности, потребности членства в группах. В их структуре, идеологии и культуре заложено понимание того, что необходимой формой организационного поведения является межличностное, групповое и межгрупповое *общение* как внутри организации, так и между организацией и ее социальной средой.

Общение представляет собой межличностный обмен предметной и психологической информацией, а также действиями, услугами и вещами в интересах всех или некоторых участников. Содержанием предметной информации являются знания о предмете разговора или взаимодействия. Психологическая (личностная) информация — это сведения о самих коммуникаторах, их переживаниях (эмоциях), оценках (самооценках), целях и реакциях на отдельные сообщения. Синонимы общения: коммуникация, взаимодействие, интеракция, трансакция, отношения, контакты, переговоры.

Общение отличается от деятельности. В нем не два звена, как в деятельности (субъект и объект), а три — два партнера (как минимум) и предмет взаимодействия. Совместная (коллективная, групповая) деятельность представляет собой синтез общения и деятельности.

Общение мотивируется односторонней или двусторонней потребностью в информации, межличностных услугах и продолжается до тех пор, пока информационные ресурсы сторон не будут выровнены, пока не будет достигнуто согласие, или не сформируется убеждение в его невозможности. Контакт, встреча обычно прекращается после того, как стороны решили свои коммуникативные задачи; кто-то из партнеров получил помощь, в которой он нуждался, оба партнера укрепили свои отношения и т.д.

Эффективный обмен знаниями, предложениями или эмоциями жизненно важен для здоровья любой организации. Почти все, что происходит в организации, требует обмена информацией. Коммуникация встроена во все виды и ситуации поведения людей в организации и является связующим процессом между должностными позициями и подразделениями, а также между организацией и ее внешним окружением.

Особенно интенсивны и многочисленны коммуникации в системе управления, занимая до 90% времени, которое уходит на решение управленческих задач. Высшие уровни управления передают подчиненным информацию о положении дел, приоритетах, оценках и т.п. Нужны также *восходящие* потоки информации, чтобы управленческие структуры знали, что делается на низших уровнях, каковы текущие и назревающие проблемы.

Организация не может функционировать и без *горизонтальных* коммуникаций, непосредственно связывающих ее подразделения и отдельных работников, находящихся на одном уровне власти. Коммуникации по горизонтали полезны тем, что помогают наладить взаимодействие, сотрудничество, создать и закрепить партнерские отношения. Взаимопонимание, товарищеские отношения являются важным условием удовлетворенности сотрудников организации и продуктивности деловых взаимодействий.

Процесс общения имеет свою *структуру*, которая включает прямые и обратные потоки информации. *Прямая* информация — это наше обращение к партнеру. *Обратная* — реакция партнера на наше обращение, — какие-либо доступные для восприятия сигналы, которые позволяют нам уяснить, как именно воспринято и понято наше сообщение.

Полноценное общение без обратной информации невозможно. Ее отсутствие означает: или информация не дошла до партнера, или он ее (и ее автора) отвергает. Ничего не получив в ответ на обращение, мы вынуждены корректировать коммуникативные действия, чтобы выяснить, как все же установить необходимый для нас (и, возможно, для партнера) контакт.

Качество обратной информации зависит от обоих участников обмена. Слушающий должен быть достаточно открытым, чтобы не таить свои эмоциональные реакции. Говорящий — достаточно чувствительным и наблюдательным, чтобы не пропускать важные сигналы своего напарника. В литературе описано немало рекомендаций о том, как правильно слушать и как предоставлять партнеру обратную информацию<sup>23</sup>.

*Более полная структура общения включает следующие компоненты.*

1. Коммуникативные качества и навыки, а также роли и психические состояния, которые вносят в общение его субъекты. Каждый из участников общения характеризуется определенным интеллектом, его коммуникативная активность чем-то мотивирована. Большое значение имеют объемы информации, которую партнеры могут использовать для обмена. Общение едва ли продвинется далеко, если окажется, что партнерам нечего сообщить друг другу вообще, или что-либо новое.

Каждый партнер имеет возможность придерживаться той или иной коммуникативной *стратегии*. Согласно К.Томасу, чаще всего встречаются

---

<sup>23</sup> Атватер И. Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1984.

пять таких стратегий: сотрудничество, доминирование, компромисс, уступчивость, уклонение от решения коммуникативной проблемы<sup>24</sup>.

Собеседники всегда являются представителями своей профессиональной группы, административного или производственного подразделения, и, значит, вовлекают в коммуникативный процесс специфические ценности и опыт этих групп. Это обогащает информационный обмен, но может послужить помехой в достижении взаимопонимания. Само собой разумеется, что сложившиеся межгрупповые отношения также влияют на межличностные контакты.

Включаясь в общение, партнеры формируют динамическую *ролевую структуру*, реализуя предшествующий опыт ролевого поведения, и принимая на себя новые роли в зависимости от текущей ситуации и соотношения личностных качеств. В конечном счете, коммуникация принимает или уравновешенный партнерский вид, или же развивается как асимметричная с преобладанием одной стороны.

Понятие коммуникативной роли значит, что люди вступают в общение не всей своей личностью, а только той или иной ее стороной, как бы своей частью. Есть теория<sup>25</sup>, согласно которой коммуникативное поведение строится с позиции одного из трех Эго-состояний личности: «Родителя», «Взрослого» или «Ребенка». «Родитель», как правило, обращается к «Ребенку» своего партнера, поучая его, делая замечания, высказывая недовольство, предъявляя требования. Если же партнер избирает позицию «Взрослого», то он ведет себя рационально, видя в собеседнике также «Взрослого». Он передает ему и запрашивает объективную информацию, принимает во внимание все доступные факты, действует спокойно и рационально, возможно, с легким юмором. «Ребенок» в коммуникативной ситуации спонтанен, капризен, ожидает помощи, а также проявляет творчество. Обращается он при этом чаще всего к «Родителю» своего партнера. Если ответ на свое обращение мы получаем из соответствующей позиции («Родитель» — от «Ребенка»; «Взрослый» — от «Взрослого»; «Ребенок» — от «Родителя»), то общение разворачивается по более или менее привычному сценарию и не перерастает в конфликтное. В противном случае возможен конфликт. Все перечисленные варианты коммуникаций свойственны организационному поведению.

Сотрудники организации вступают в повседневные рабочие контакты, находясь в определенных *психических состояниях*; иногда они спокойны, иногда раздражены, испуганы, взвинчены. Нередко состояние кого-либо из сотрудников становится поводом для общения и, возможно, его предметом. Бывает, что состояние партнера неадекватно ситуации и задаче общения.

---

<sup>24</sup> Энциклопедия психологических тестов. Общение, лидерство, межличностные отношения. — М.: АСТ, 1997. — С.80-89.

<sup>25</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений: Пер. с англ. — М., 1988.



Имеет значение также и то, как соотносятся состояния партнеров: сходны ли они или же сильно отличаются друг от друга. Во всех случаях результаты коммуникации зависят от состояний людей и, следовательно, необходимы их учет и коррекция.

2. Вторым компонентом структуры общения является его предмет. Общение — это обмен мнениями по поводу определенного предмета, который иногда называют *десигнатом*. Необходимо, чтобы этот предмет был согласован, то есть, чтобы тема разговора или взаимодействия была одной и той же для всех участников. В качестве десигната выступают деловые и межличностные проблемы, — все, что вызывает взаимный интерес и считается значимым. Если предмет общения не согласован, а партнеры не отдают в этом отчета, то они будут говорить о разных вещах и, конечно же, не смогут договориться. Поэтому нелишне в процессе общения время от времени уточнять предмет разговора и, особенно, предмет спора.

3. Общение предполагает использование согласованного языка (кода), содержащего одинаково интерпретируемые партнерами содержательные и эмоциональные символы. «Основа большинства смут в мире — грамматическая», — сказал некогда М.Монтень, что свидетельствует о древности представлений о значимости языка в коммуникациях. У каждого человека свой индивидуальный язык, поэтому проблема согласования понятий и других знаков общения является очень значимой. Существует иллюзия, что люди понимают друг друга, если произносят одни и те же слова. Но поскольку слова обеспечивают доступ к различным элементам индивидуального опыта, смысл всегда будет различен для разных людей.

4. В ходе общения его участники руководствуются определенными нормами. Некоторые из норм являются общепринятыми, другие свойственны только данной организации, третьи могут установить для себя сами коммуникаторы, в том числе только для отдельного коммуникативного эпизода. Соблюдение адекватных норм (коммуникативная дисциплина) упорядочивает обмен информацией, повышает его эффективность.

5. Для передачи и приема информации необходимы достаточно надежные каналы. В живом общении используются *вербальные* (словесные) и *невербальные* каналы, которые образуются на основе природных органов человеческого тела: способности порождать и принимать зрительную, слуховую, осязательную, обонятельную и вкусовую информацию. Каналом считается связь, существующая между источником информации (например, голос) и ее адекватным приемником (слухом, в данном случае).

В марксистской социальной психологии роль речи в общении людей, как правило, переоценивается. «...Общение, не опосредствованное речью... как оно наблюдается в животном мире, делает возможным только общение

самого примитивного типа. В сущности, это общение... должно быть названо заражением»<sup>26</sup>.

Между тем есть много жизненных и экспериментальных данных о том, что невербальный обмен информацией является исключительно важным. В тоне голоса, в глазах и в выражении лица говорящего имеется не меньше красноречия, чем в самих словах... Все чувства имеют свой голосовой тон, свои жесты и выражения лица, присущие им; и эта связь, хорошая или плохая, приятная или неприятная, делает людей приятными или неприятными нам, — утверждал некогда Лабрюйер. «Только пустые, ограниченные люди не судят по внешности», — гласит один из парадоксов Оскара Уайльда<sup>27</sup>. Давно было признано, что, хотя «мы говорим своими голосовыми органами, беседуем мы всем своим телом».

Значимость невербальных каналов состоит, во-первых, в том, что сигналы тела, как правило, опережают словесную информацию. Во-вторых, эти сигналы более достоверны, нежели словесные, потому что они менее осознаны, ими труднее манипулировать.

Эффективное общение предполагает, что по обоим каналам поступает одна и та же информация. Такое коммуникативное поведение называется *конгруэнтным*. В случае неконгруэнтности словесных сообщений и языка тела люди больше склонны доверять невербальным сигналам.

5. Общение всегда развертывается в определенной ситуации, элементами которой являются: пространство (интерьер), его оборудование и способы его использования; взаимное расположение, дистанция между партнерами, используемые технические средства и все то, что создает необходимый комфорт. Искусство использовать наличные условия в коммуникативных целях, умение создавать условия, благоприятствующие межличностному и групповому общению высоко ценится в эффективных организациях. Коммуникативная ситуация характеризуется своим психологическим климатом, — той эмоционально-духовной обстановкой, которую создают и в которой ведут общение его участники.

3. Процесс общения воспринимается, прежде всего как серия перемежающихся высказываний партнеров по поводу избранного предмета. Это — коммуникативные действия: передача и восприятие сообщений, предоставление и отражение обратной информации. Каждое высказывание несет в себе четыре содержательные блоки:

- ◆ мнение его автора о предмете разговора;
- ◆ информацию о себе и своем состоянии;
- ◆ информацию об отношении к партнеру;

---

<sup>26</sup> Выготский Л.С. Избр. психол. иссл. — М.: 1956. — С.50-51.

<sup>27</sup> Уайльд О. Избранное. — М.: Правда, 1989. — С. 90.

♦ ожидание («требование») определенных действий со стороны партнера<sup>28</sup>.

Мнение о предмете разговора обычно имеет словесное оформление; остальные три вида информации передаются по невербальным каналам, на языке тела. Эта невербальная информация часто является эмоциональной.

Эффективное общение предполагает, что все четыре потока информации воспринимаются с большей или меньшей точностью и что они несут в себе положительное отношение партнеров друг к другу. Взаимопонимание, следовательно, многоаспектно, оно достижимо только тогда, когда охватывает все названные направления. Если хотя бы для одного из партнеров три последние канала закрыты, то общение теряет межличностный характер. Накапливается непонимание, растет отчуждение и контакт прекращается, оставляя чувство неудовлетворенности.

## 2. Особенности группового общения

Парное общение представляет собой повседневное явление в жизни организации. Оно служит вместе с тем хорошей моделью других видов коммуникации. При увеличении числа людей и групп, находящихся в контакте, мы переходим к групповому и межгрупповому общению. Групповое (многосубъектное) общение требует больших усилий для достижения необходимой организованности. Оно специфично, прежде всего, тем, что для каждого участника сокращается время, которое он может использовать для передачи своей информации другим. Определенная конкуренция за это время — не редкость.

Ситуаций, в которых имеет место групповое общение, много. Рассмотрим то общее, что чаще всего свойственно общению в группе, — процесс принятия группового решения.

Групповые решения делятся на два типа. Первый тип — это решения, которые не являются окончательными. Группа включается в процесс выработки и оценки альтернатив и заканчивает свою работу предложениями для лица, имеющего право принимать окончательное решение. Второй тип групповых решений включает и собственно «принятие решения». Процедуры групповых решений имеют ряд сильных сторон.

Они позволяют привлечь значительно более широкую информационную базу.

Групповая работа позволяет накопить больше альтернатив, что создает благоприятные условия для выбора.

---

<sup>28</sup> Thun, von F.S. Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. — Hamburg: 1990.

Имеет значение также и более высокий уровень структурированности процедуры принятия решения в группе, что позволяет последовательно продвигаться к цели.

Ситуация групповых решений заметно повышает творческий потенциал участников. Механизмы этого роста имеют как интеллектуальный, так и эмоциональный характер. Каждый член группы получает возможность опереться на опыт своих коллег; определенную роль играют мотивы состязательности, подкрепления и повышения внутригруппового статуса личности.

В то же время ситуация групповой работы связана с повышенной опасностью ошибок. Один из исследователей процедур принятия групповых решений И. Джанис приписывал неудачные решения феномену «огруппления мышления». Так он назвал эффект снижения умственной эффективности, чувства реальности и нравственной ответственности, который возникает внутри группы в процессе поиска согласия. Выявлено 8 специфических признаков группового мышления:

1. переоценка значимости и возможностей своей группы, иллюзия собственной неуязвимости;

2. некритическая вера в моральность группы, независимо от того, что конкретные планы, которые она разрабатывает, могут не соответствовать критериям нравственности;

3. групповая рационализация (оправдание) несовершенных вариантов обсуждаемых действий, которые имеют шанс быть принятыми;

4. тенденция членов группы полагаться скорее на стереотипы, чем на точные концепции;

5. склонность умалчивать о своих сомнениях относительно решений, которые нуждаются в поправках;

6. тенденция воспринимать группу как действующую согласно иллюзорное убеждение в том, что группа единодушна в своем решении, несмотря на то, что многие его стороны являются сомнительными;

7. давление, оказываемое на критически настроенных членов группы, открытый призыв к ним подавить критику из духа верности группе или ее лидеру;

8. наличие в группе исполнителя роли ответственного за подавление разногласий, которого Джанис назвал «хранителем мнений».

Феномен «огруппления» мысли проявляется на различных совещаниях, в работе комитетов и комиссий.

Что может сделать руководитель организации, чтобы избежать негативных сторон группового мышления? Джанис сформулировал несколько полезных советов.

*Первый:* важно привлечь для совместной работы тех людей, которые располагают наиболее полезной информацией по решаемому вопросу; этому

могут помещать соображения секретности, а также разные эмоциональные причины.

*Второй:* Лидер должен установить процедуры и нормы, которые обеспечивали бы всестороннее освещение проблемы и способствовали свободному выражению индивидуальных мнений и критических соображений.

*Третий:* Лидер не должен высказывать собственное мнение перед тем, как спрашивать совет. Членам групповой дискуссии трудно быть искренними, если они знают позицию своего руководителя. Кроме того легко поддаться внушению и уверовать, что путь, о котором говорит лидер, является наилучшим. На основе дальнейших исследований разработаны более подробные рекомендации, как, например, те, что приводятся ниже.

### **Десять правил предотвращения огруппления мышления**

1. Расскажите группе о феномене огруппления мышления.
2. Будьте объективны; не занимайте предвзятую позицию по обсуждаемому вопросу.
3. Попросите каждого подходить к проблеме критически; поощряйте возражения и сомнения.
4. Отведите одному или нескольким участникам дискуссии роль «адвоката дьявола».
5. Время от времени делите группу на части для продолжения дискуссии по подгруппам с тем, чтобы лучше проявились разногласия.
6. Если обсуждаются проблемы конкуренции, следует тщательно обсудить вероятные ходы противника.
7. После выработки предварительного решения полезно провести «совещание второго уровня», попросив каждого высказать оставшиеся сомнения.
8. Пригласите экспертов со стороны, чтобы они, присоединившись к группе поодиночке, оспорили взгляды группы.
9. Попросите членов группы делиться соображениями с доверенными лицами и сообщать об их реакции.
10. Пусть над той же проблемой работают одновременно и другие независимые группы<sup>29</sup>.

Еще один эффект свойствен процессу принятия групповых решений — *сдвиг риска*. Это тенденция группы подниматься на более высокие уровни риска по сравнению с индивидуальными решениями. В то время как индивиды предпочитают относительно надежные решения с умеренным конечным результатом, группы в своих решениях готовы идти на более высокий риск. Единственное объяснение сдвига риска — это диффузия

---

<sup>29</sup> Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер: 1997. — С.389.

ответственности. Если дела идут плохо, каждый может переложить вину на группу.

### 3. Искажения информации в коммуникативных процессах

В коммуникативном процессе имеют место определенные помехи — преграды на пути распространения информации, которые вызывают всякого рода трудности и порождают достаточно серьезные искажения в сообщениях. Среди этих помех существенное место принадлежит психологическим.

Нередки случаи сознательного введения партнеров в заблуждение отправителем сообщения, поскольку это ему выгодно. Получатель информации тоже имеет возможность внести в нее преднамеренное искажение, спекулируя на возможных технических и социально-психологических трудностях общения. Ложь, интриги, недомолвки, преувеличения, изменение акцентов — все это сегодня так же распространено, как и много лет назад. Причины подобных искажений ничем не отличаются от причин живучести лжи во всех ее разновидностях. Средства против лжи — реальная ответственность, нравственное воспитание сотрудников и личный пример руководителей.

Сообщения искажаются вследствие фильтрации, по мере их движения с уровня на уровень организации или отдела. Чтобы ускорить движение сообщений, приходится их суммировать и упрощать перед направлением в разные сегменты организации. Руководитель, который определяет, какие сообщения и куда направлять, может поддаваться соблазнам и отсеивать одни и акцентировать другие сообщения. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% - до начальников цехов и 20% - до рабочих.

Существует тенденция снабжать вышестоящее руководство преимущественно положительно воспринимаемой информацией. Подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет его расстраивать плохими новостями». Подчиненные часто говорят своему начальнику то, что он (как они полагают) хочет услышать. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации является повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям, идущим с верхних этажей власти, по сравнению с информацией от их подчиненных<sup>30</sup>. Мешает работникам передавать информацию наверх страх перед наказанием и ощущение бесполезности. Подобное отношение к передаче сообщений «воспитывается» в той или иной организации соответствующими реакциями

---

<sup>30</sup> «Многие менеджеры с опаской рассматривают предложения рабочих, так как считают их ленивыми» (А.Хоскинг. Курс предпринимательства / Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — С. 260.

получателей информации. Выражение недовольства «плохими известиями», отсутствие реагирования на доклады подчиненных подавляет коммуникативную инициативу и деформирует участие в коммуникациях.

Рассмотрим факторы коммуникативного процесса, которые являются *предпосылками* к искажению информации.

Общей предпосылкой является сложность самого процесса общения, его многоэтапность и многофакторность. Сообщение подвержено опасности деформирования на всех этапах процесса коммуникации, в том числе на начальном.

Сообщения искажаются при словесном кодировании подлежащего передаче содержания и выборе канала. «Мысль изреченная есть ложь», — сказал поэт, и тысячи жизненных и деловых трагедий подтверждают его правоту.

Высказанное содержание, так называемая «поверхностная структура» почти всегда беднее, ограниченнее соответствующего внутреннего опыта человека, всего того, что он мог бы адекватно пережить, осознать и сообщить («глубинной структуры»). Это происходит по множеству причин. Некоторые из них описаны в литературе по нейролингвистическому программированию<sup>31</sup>.

Часто в своих высказываниях в сложных коммуникативных ситуациях люди не упоминают или каким-то образом маскируют субъект или объект действия (искажают, пропускают, обобщают, обращают, заменяют неопределенным выражением).

Случается, что говорящий не называет объект или субъект, к которым относится смысл предложения. Например, в суждении «плохо работают» не упоминается субъект действия. Естественно, напрашивается вопрос: «Кто работает плохо?» Здесь явный недостаток информации, что часто приводит к непониманию, а то и к конфликту. Данные обороты используются в ситуациях, когда человек не хочет сталкиваться с неприятностями, но желает выразить недовольство. Они позволяют произнести что-либо противоречивое или конфликтное. Например, начальник, который может отрицательно среагировать на фразу, не упоминается. Эта «безопасная» лингвистическая модель обычно используется людьми языкового типа.

Понимание данного обстоятельства позволяет выяснить причины, которые побуждают нашего партнера выразиться неопределенно. Уместный вопрос об объекте или субъекте действий помогает говорящему отразить индивидуальный опыт, выразить свои чувства и сделанный выбор, которые он, возможно, не осознает.

Подобные затруднения бывают, когда встречаются выражения, подобные следующим: «Мне не помогают»; «Меня втягивают в эту

---

<sup>31</sup> Люис Б.А., Пуселик Р.Ф. Магия нейролингвистического программирования без тайн. Пер. с англ. — СПб., 1995.

историю»; «Его не уважают». В таких случаях полезен вопрос, начинающийся с местоимения «Кто».

Второй способ обойти название конкретного человека или объект действия заключается в использовании местоимений «это», «то», «этот», «так». Местоимения не позволяют объяснить важные элементы своего сообщения и подвергают риску быть непонятым. Следующий диалог иллюстрирует такую ситуацию.

*Начальник.* — Мне все это сильно не нравится.

*Подчиненный.* — Что я сделал такое, что вы недовольны мной?

*Начальник.* — Да не в тебе дело!

*Подчиненный.* — Я не желаю выслушивать грубости, даже от начальника!

Как видим, руководитель излишне эмоционально выражает недовольство чем-то, что не относится к присутствующему сотруднику. Он, возможно, встревожен ситуацией на рынке. Но подчиненный воспринял слова шефа как замечание, адресованное ему лично... А вот другие примеры высказываний, ведущих к конфликту: «Так ничего не получится»; «Это очень важно»; «Это никуда не годится»;

Не менее часто приходится иметь дело с высказываниями, в которых используются *обобщения*, относящиеся к какой-то неопределенной группе или категории. «Мужчины не плачут», «Женщины - плохие руководители», «Торговые работники никогда не говорят того, что думают»; «Люди, которые так поступают, не очень ответственные» и т.п. Человек, оперирующий обобщенными речевыми категориями, не называет конкретного человека, ответственного за конфликтное поведение, благодаря чему избегает конфронтации. При помощи этого приема можно говорить о себе в косвенном виде: «Всегда найдутся люди, которые с вами не согласятся». Полезно обращать внимание на следующие местоимения и слова: «все», «мужчины», «женщины», «никто», «люди», «каждый» и т.п. Следующий пример диалога показывает, как одно из таких необдуманных обобщений, ведет к конфликту.

Секретарь, сотруднику, ожидающему приема у шефа: «Иногда мне кажется, что мужчины очень ленивые и безответственные работники».

Сотрудник: «Вот спасибо! Вы знаете, как надо подготовить человека к разговору с шефом!»

Разочарованные, огорченные люди нередко используют так называемый «обратный справочный индекс». «Все против меня, — говорит иногда такой человек. Это значит, что говорящий перекладывает свою ответственность за что-то на других. Он становится жертвой неизвестно кого. Эта модель характерна для кинестетиков. Вот характерная сценка.

*Шеф.* — Что бы я ни говорил, никто меня не слушает.

*Сотрудники.* — Говорите, шеф, мы вас слушаем!



Шеф. — Никому нет дела до того, что у меня серьезные вопросы для обсуждения!

Сотрудники. — Иван Иванович, мы знаем, то, что вы говорите, очень важно.

Шеф. — Тогда мне ничего не остается, как поискать другое место. (Встает и уходит).

Сотрудники. — Что это творится с нашим шефом?

Подобные лингвистические формулы называют «проекцией». Если кто-то из сотрудников отдела говорит: «Нина — сплетница», то можно предположить, что глубинная структура имеет вид «Я сплетница». Это — проекция своих недостатков на личность другого<sup>32</sup>. Когда говорят, что «этот кандидат нам не подходит», то это может означать нечто ущербное, вроде «мы ему не подходим». Если сотрудник жалуется: «Меня здесь не понимают», то вероятно, что, будучи более открытым, он сказал бы: «Я их не понимаю».

Одной из причин взаимного непонимания является неявное рассогласование языка общения, приписывание разных значений одним и тем же символам. Представители разных специальностей и профессий, социальных групп, субкультур, в том числе возрастных различно толкуют многие, казалось бы общеизвестные и единые символы. Если они, общаясь друг с другом, не обращают на это внимания, то избежать недоразумений трудно. Проблемы появляются и тогда, когда собеседники принадлежат к разным психологическим типам. Экстраверты и интроверты придерживаются разных стилей общения; то же можно сказать о коммуникативном поведении интуитивных и сенсорных, рациональных и эмоциональных типов. Люди, у которых ведущей сенсорной системой является зрение, испытывают трудности в общении с аудиалами, то есть сотрудниками, ведущей системой моделирования реальности которых является слух. Кинестетики сталкиваются с непониманием со стороны как тех, так и других<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> По-видимому, впервые обратил внимание на подобное обращение смысла Аристотель, который, по свидетельству Диогена Лаэртского, возразил одному из своих собеседников, хвалившемуся, что он родом из большого города. «Не это важно, — сказал Аристотель, — а важно, достоин ли ты большого города».

<sup>33</sup> Вот какой пример приводят Бэндлер Р. и Гриндер Д. В супружеских парах имеют место ситуации, когда необходим перевод с языка одной репрезентативной системы на язык другой. Муж приходит с работы домой и хочет уюта. Он садится в кресло в гостиной, снимает обувь, берет сигарету и пиво из холодильника, обкладывается газетами и журналами и т.д. Тут заходит жена, которая очень визуальна. Она весь день убирала в доме, чтобы все выглядело привлекательно и вызвало одобрение мужа. Она видит разбросанные по всей комнате вещи и взрывается. Со временем семейная ситуация становится конфликтной. Муж жалуется: «Она не дает мне места в доме, где я мог бы уютно расположиться. Это ведь мой дом. Я хочу комфорта!» Жена отвечает: «Ты так неряшлив! Ты всюду разбрасываешь свои вещи, а это значит, что ты меня не уважаешь!»

Чтобы выйти из критического положения в таких случаях, необходимо найти кинестетические соответствие визуальным жалобам и наоборот. Чтобы муж, как кинестетик, мог понять то, что переживает его жена, он должен представить себе нечто подобное следующему. Он приходит вечером в спальню, чтобы лечь спать, а жена уже сидит в кровати, смотрит телевизор и ест печенье. Муж ложится и чувствует, как крошки вьедаются ему в кожу.

Прочувствовав эту ситуацию, муж может понять, что испытывает его жена, входя в гостиную и видя разбросанные мужем вещи.

Сюда добавляются различия культур. Американцы с недоумением реагируют на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев. Представители многих европейских культур общаются, соблюдая известную дистанцию и болезненно реагируя на попытки партнера сократить ее. Те же, чья культура предпочитает короткую дистанцию, воспринимают отдаленность партнера как нежелание иметь дело. Люди, которые по каким-либо причинам испытывают чувство угрозы своей самооценке, воспринимают приближение, а тем более прикосновение партнера как проявление агрессии.

Много проблем связано с неконгруэнтностью коммуникативного поведения одного или обоих партнеров. Неконгруэнтность означает несоответствие вербальных сигналов невербальным. Она воспринимается как набор из двух противоположных высказываний на одну и ту же тему, что сбивает с толку, поскольку надо определить, какому из двух противоположных сообщений верить — словесному или несловесному. Исследования и повседневные наблюдения показывают, что при расхождении вербального и невербального сигналов больше верят невербальным сигналам.

Люди часто пропускают важные сообщения своих партнеров только потому, что слушают не их, а самих себя. Их внимание отвлечено от непосредственной ситуации общения и направлено на собственные мысли и образы. В «нейролингвистическом программировании» — одном из направлений современной психологии — описана эффективная стратегия коммуникативного поведения, названная «аптайм». Ее смысл — в максимальной нацеленности на сбор исключительно внешней информации. Собственные представления и мысли должны в это время отсутствовать. Все должно быть сведено к восприятию наблюдаемых признаков и реагированию на них без обращения к собственному сознанию<sup>34</sup>.

Мешает достижению взаимопонимания недоверие к автору сообщения. Есть мнение, что «основным источником искажений и нарушений в процессе общения является недостаток уважения между партнерами»<sup>35</sup>. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами, то на последующие коммуникации с ними будет влиять ранее образовавшаяся негативная установка. Еще более негативное воздействие оказывают конфликтные отношения.

Мнения людей, за которыми в коллективе закрепились роли «шутников», «легкомысленных», «критиков» и т.п., обычно встречаются шаблонно и часто с недоверием. Напротив, высказываниям людей, которых считают авторитетными, специалистами, которые умеют говорить

---

<sup>34</sup> Бэндлер Р., Гриндер Д. Из лягушек — в принцы. Нейролингвистическое программирование / Под ред. С. Андреаса. — Пер. с англ. — Новосибир.: Изд-во. гос. ун-та, 1992.

<sup>35</sup> Мелибрда Е. Я — Ты — Мы: Психологические возможности улучшения общения. / Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1986. — С.225

внушительно и быть убедительными, придается чрезмерное значение. В обоих случаях возможны ошибки восприятия, поскольку конкретные высказывания первых могут быть ценными, а вторых — ошибочными или малосодержательными.

К ошибкам ведет тенденция преждевременной оценки сообщения. Вместо того чтобы сохранять нейтральную позицию до конца сообщения, партнер эмоционально реагирует уже на первые фразы или даже слова. За подобной торопливостью стоит самоуверенность слушателя, его убежденность, что он заранее знает, что скажет, или что хочет сказать собеседник. Это обычно блокирует сообщение, прекращает передачу информации, оставляя у автора чувство, что его не желают слушать.

Искажаются сообщения и при их декодировании (восприятии). Информация, вступающая в противоречие с опытом слушателя или его желанием услышать нечто определенное, либо отторгается, либо искажается в соответствии с предвзятой ориентацией. Узкие специалисты склонны толковать всякую информацию в категориях своей специальности и своих проблем. Здесь имеет место избирательность восприятия в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоциональных состояний и внешнего окружения людей.

Вероятность ошибок в каналах коммуникации увеличивается по мере роста информационных нагрузок. Если информации слишком много, если на ее обработку уходит много времени, то часть сообщений фактически выпадает из процесса коммуникации. Перегрузка каналов общения встречается гораздо чаще, чем обычно представляется. Коммуникатор, который говорит слишком быстро или слишком долго, перегружает канал, которым он пользуется. Непродуманная информационная система организации, нерациональная расстановка людей приводят к перегрузке каналов общения. Если в организации много уровней управления, то следствием будет информационная перегрузка сотрудников. Не случайно эффективные организации предпочитают структуры с малым числом уровней управления и прямыми каналами информационного обмена.

## **Заключение**

Рассмотренные вопросы организационного поведения, представляющие собой введение в учебный курс, являются «сквозными». С ними приходится сталкиваться при изучении всех тем. Объединяет эти вопросы их обращенность к человеческим проблемам.

Организационное поведение — это жизнь и деятельность, работа и общение сотрудников организации, ее отделов и других подразделений, их взаимоотношения друг с другом, с представителями других организаций и с общественностью.

У людей, которые работают в организациях, есть свои психологические проблемы; их источники находятся и за пределами организации, и внутри нее. Организации, в свою очередь, сами порождают новые психологические проблемы. Хотелось бы, чтобы этих проблем было меньше, и чтобы был механизм их решения.

Эффективность организаций складывается из множества составляющих, среди которых узловыми являются психологические факторы, то есть качества и состояния людей, их взаимоотношения, тот организационный климат, который они создают друг для друга и для себя своим собственным поведением. Когда организационное поведение становится поведением единой команды, отдельные члены которой в ладу друг с другом и с самим собой, тогда организация процветает, растет ее социальный вес и укрепляется благоприятный имидж.

### Литература

1. **Брэддик У.** Менеджмент в организации. — М.: Инфра-М, 1997. — 344 с.
2. **Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании. — М.: Инфра-М, 1996.
3. **Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У.** Поведение человека в организации. — М.: 1993.
4. **Зайцев А.К.** Социальный конфликт на предприятии. — Калуга: Ин-т социологии, 1993. — 187 с.
5. **Занковский А.Н.** Анализ базовых «координат» организационных культур: когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров // Психол. журнал. 1996. № 3.
6. **Зеленевский Я.** Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления / Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1971. 311 с.
7. **Кравченко А.И.** Трудовые организации: структура, функции, поведение. — М.: Наука, 1991. — 240 с.
8. **Красовский Ю.Д.** Управление поведением в фирме (На материалах 120 рос. компаний). — М.: Инфра-М, 1997. — 368 с.
9. **Ксенчук Е.В., Киянова М.К.** Технология успеха. — М.: Дело, 1993. — 192 с.
10. **Кунц Г., Одонел С.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.2. / Пер. с англ. — М.: 1981.
11. **Липатов С.А.** Организационная культура: Концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Моск. ун-та, 1997. № 4. — С.55-65.

12. **Менар К.** Экономика организаций. — М.: Инфра-М, 1996. — 160 с.
13. **Моргунов Е.Б.** Личность и организация: Конспекты по психологии. — М.: Тривола, 1996.
14. **Новиков В.В., Забродин Ю.М.** Психологическое управление производственной организацией. / Книга советского менеджера и практического психолога. Изд. 2-е. — М.: 1991. — 245 с.
15. **Оучи У.** Методы организации производства. Theory Z. Японский и американский подходы. / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1984.
16. **ОШоннеси Дж.** Принципы организации управления фирмой. — М.: Прогресс, 1979.
17. **Паповян С.С.** Исследование «организационного климата» в американской психологии // Вопр. психологии. 1978. № 2.
18. **Питерс Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. — М.: Прогресс, 1986.
19. **Пригожин А.И.** Современная социология организаций. — М.: Интерпракс, 1995. — 296 с.
20. **Принципы** управления фирмой. М.: Прогресс, 1978.
21. **Радугин А.А., Радугин К.А.** Введение в менеджмент: социология организаций и управление. — Воронеж: 1995.
22. **Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р.** Коммуникации в организациях. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1980.
23. **Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А.** Менеджмент в организациях. / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1996.
24. **Соснин В.А.** Автономные рабочие группы: теория и практика метода в исследованиях западной организационной психологии // Психол. журнал. 1990. № 6. — С.28-37.
25. **Терещенко В.И.** Организация и управление. Опыт США. — М.: Экономика, 1965.
26. **Янг С.** Системное управление организацией. / Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1972.
27. **Buchanan D., Huczynski A.** Organizational Behavior: An introductory text. Prentice Hall, 1997. — 744 p.