

дениях своего района. Более сотни подростков были проинтервьюированы в Школе для мальчиков округа Кук (Чикаго) и 28 — в Чикагской школе-интернате для трудновоспитуемых.

Технику, которой я следовал при получении от подростков их личной истории, можно описать как вчувствование. Делалось все возможное, чтобы пробиться через завесу секретности, проникнуть в социальный мир подростка и говорить в категориях его собственного мира дискурса. Я пытался, так сказать, увидеть социальный мир подростка его собственными глазами.

Исследователем было предпринято прямое наблюдение поведения шаек в благотворительных учреждениях (settlements) и аналогичных учреждениях, где окрестные шайки имели обыкновение собираться для клубной деятельности. Шайка изучалась в ее естественной среде обитания на улицах и в переулках, на пустырях, игровых площадках и в так называемых «прериях». По возможности исследователь попадал в гущу шайки прямо на улице. Иногда он проникал в тайный мир притона или околачивался неподалеку от шайки в ее естественной среде обитания. Физические и социальные среды шаек также были изучены из первых рук. По мере возможности делались фотоснимки.

Перепись шаек была получена путем сбора данных о как можно более многочисленных шайках из всех доступных источников. *Case studies* строились на соединении личных историй подростков с результатами моих наблюдений, интервью с местными жителями и чиновниками, а также документами и досье, какие только были доступны. Насколько это было возможно, ни один источник информации о шайках города не был обойден вниманием.

Пер. с англ. В. Г. Николаева

Дж. МАРЧ, Г. САЙМОН

ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ¹

Тема этой книги — теория формальных организаций. Проще и, возможно, полезнее, привести примеры формальных организаций, чем давать определения этого термина. «Юнайтед Стэйтс Стил Корпорэйшн» (Стальная корпорация Соединенных Штатов) — это формальная организация, так же, как и Красный крест, овощной магазин на углу, Дорожный департамент штата Нью-Йорк. Конечно, последняя организация является частью более крупной — правительства штата Нью-Йорк. Однако для достижения целей данной книги нет необходимости беспокоиться о проведении четких границ понятия организации или о выявлении точного различия между «организацией» и «неорганизацией». Мы имеем дело с реальными явлениями, а мир обладает одним неудобным свойством — он не желает вписываться в четкие классификации.

Авторы часто убеждаются в том, что определенные темы, с которыми им приходится работать, оказываются более значимыми, чем это принято считать в мире. Мы готовы заявить то же самое и о теории организаций. Как бы сильно ни занимали организации умы практиков — руководителей и администраторов, сколь бы много книг для этих практиков не писалось на данную тему, в современной социологии теория организаций занимает незначительное место. В большинстве сегодняшних книг по психологии и социологии теме формальных организаций не отводится и краткой главы. В «Справочнике по социальной психологии»² имеются главы, посвященные маленьким группам, средствам массовой информации, «производственной социальной психологии» (где организации упоминаются лишь мимоходом), руководству и поведению во время голосования. Глава, посвященная

¹ Перевод выполнен по: *March, J.G., Herbert A. Simon Organizations*. New York, Wiley, 1958. 262 p. illus. 24 cm. В данном выпуске печатается первая глава этой книги.

² *Handbook of Social Psychology* (Lindzey, 1954).

формальными организациями, отсутствует, имеются лишь упоминания о них, разбросанные по тексту.

Одной из возможных причин, почему формальные организации занимают в современной социологической литературе такое скромное место, может быть недостаточная важность этой темы. В следующих пунктах мы объясним, почему не считаем это веской причиной. Вторая возможная причина — в том, что существует мало суждений об организациях, которые нельзя было бы отнести к другим темам социологии. Дать более точную оценку этого суждения удастся скорее в конце этой книги, чем в ее начале. Третья возможная причина — написано так мало потому, что известно очень мало. В ходе рассмотрения существующей литературы мы увидим, что это не так далеко от правды.

Значение организаций как социальных институтов

Но почему организации так важны? Поверхностный ответ таков: организации важны, потому что люди проводят в них так много времени. Трудящиеся — так сказать, основная масса взрослого населения — проводят большую часть времени, свободного ото сна, в организациях, где они работают. Почти такая же часть жизни ребенка проходит в атмосфере школьной организации; а с бесчисленным множеством других организаций, в основном добровольных, связана значительная часть свободного времени как детей, так и взрослых. В нашем обществе дети дошкольного возраста и домохозяйки — единственные большие группы людей, чье поведение не является преимущественно «организационным».

Повсеместность организаций — не единственная и не главная причина, чтобы обратить на них внимание. Как социологов, нас интересует объяснение человеческого поведения. Оценивая ситуацию с позиции социального психолога, мы стараемся понять, какие влияния оказывает на человека его среда, и как он реагирует на эти влияния. Для большинства людей формальные организации составляют большую часть их среды. Более того, мы ожидаем, что воздействие организаций на поведение окажется более значительным, чем предполагают, рассматривая лишь бюджет времени, как мы уже сделали выше. Если бы мы хотели в одном-единственном качестве выразить все отличительные характеристики процессов воздействия в организациях, по сравнению со многими другими процессами воздействия в

нашем обществе, мы бы указали на *специфичность* первого по контрасту с *диффузностью* последнего.

Продемонстрировать контраст, который мы подразумеваем, поможет конкретный пример. Сравним распространение слуха с задачей заказа клиента в производственной компании. Распространение слуха — это настоящий диффузный процесс. Слух редко распространяется по одному каналу; на самом деле, в большинстве случаев, если не произойдет широкое распространение слуха из его начального источника, он вскоре исчезнет. Напротив, заказ клиента распространяется по определенным каналам, и обычно немногочисленным, и в определенные адреса. Мы не хотим сказать, что в распространении слухов *нет* выборочности, или что в направленности коммуникации в формальной организации *нет* неопределенности. В обоих примерах определенности достаточно. Однако разница в специфичности каналов в этих двух случаях просто огромная.

При коммуникации в организации специфичны не только каналы, по которым она происходит — в высокой степени специфично и ее содержание. Здесь наблюдается сильный контраст между коммуникацией в организации и через СМИ. Аудитория, к которой обращаются газеты и радио, не владеет общим техническим лексиконом; отсутствует какая-либо общая тема, по которой они все обладали бы специальными познаниями; не существует надежного способа предсказать, о чем они будут думать, получив информацию через средства массовой информации. По крайней мере теоретически, получатель информации, передаваемой внутри организации, находится в совершенно противоположном положении. О его специальных навыках и способностях известно достаточно много. Источником этого знания является значительный предыдущий опыт общения с ним и детальное знание среды, в которой он работает.

Когда средства массовой информации пытаются оказать влияние или дать указания, их сообщения обычно самые простые: «идите в аптеку на углу и...» и призывают к самым широко распространенным побуждениям. Организационные инструкции, напротив, часто содержат много деталей; часто в них может содержаться специально придуманная мотивация. Информация, передаваемая в организации, может быть не только подробной, но и зашифрованной, в расчете на то, что как отправитель, так и получатель понимают высокоразвитый и точ-

ный общий технический язык. Опять же, мы не подразумеваем наличия какого-либо резкого контраста, который бы явно противоречил реальности, мы лишь хотим указать на характерные различия в степени, которые чрезвычайно велики и важны.

Высокую степень специфичности, характеризующую коммуникацию внутри организаций, можно описать несколько по-иному, используя социологическую концепцию *роли*. Роли в организации, в противоположность многим другим ролям, выполняемым индивидуумом, обычно детально продуманы, относительно устойчивы и в значительной степени определены в точных, однозначных терминах. Роль, выполняемая индивидуумом, не только известна ему, она также достаточно подробно известна и другим сотрудникам организации, которым приходится иметь с ним дело. Следовательно, среда, состоящая из других людей, окружающая каждого члена организации, как правило, отличается высокой стабильностью и предсказуемостью. Именно эта предсказуемость, вместе с определенными связанными с этим структурными особенностями организации, обеспечивающая способность организаций работать в координации с их окружением, и будет обсуждаться здесь.

Высокую степень координации поведения в организации можно проиллюстрировать, сравнивая координацию в организациях с координацией, происходящей на экономических рынках. Для обеспечения уверенности, рынки часто демонстрируют значительную стабильность и предсказуемость. Продавец может поставить на рынок свои товары с ясным указанием общего количества, которое будет поставлено, и цены, по которым товары будут продаваться. Но он не знает заранее, кто именно будет покупателем его товаров, или по какой точно цене. Сделки, заключаемые в организациях, в гораздо большей степени, чем на рынке, являются предварительно спланированными и заранее скоординированными. В отделе, производящем автомобильные моторы, точно знают, сколько блоков моторов поставить на производство — не потому, что был сделан прогноз состояния рынка, а потому, что производственный план был скоординирован с планами для производства готовых автомобилей в других отделах компании.

Здесь уместна аналогия из области биологии, если, конечно, не понимать ее буквально и не принимать слишком всерьез. Организации представляют собой скопления взаимодействующих человеческих существ, и они являются крупнейшими скоплениями в нашем

обществе, чем-то напоминающими центральную координирующую систему. Предположим, что эти координирующие системы не развились до состояния центральных нервных систем в высших биологических организмах — что организации ближе к дождевым червям, чем к обезьянам. Несмотря на это, высокая специфичность структуры и координации внутри организаций — в противоположность неупорядоченным и разнообразным отношениям *между* организациями и неорганизационными индивидуумами — отличает отдельную организацию как социологическую единицу в противоположность индивидуальному организму в биологии.

Литература по теории организации

В этой книге будет произведен систематический обзор некоторых важных идей, высказанных по поводу организаций теми, кто изучал их и писал о них. Мы уже отметили, что социологи прилагали не так много усилий для понимания, что такое организации. Несмотря на это, организации оказывают влияние на столько аспектов нашего общества, что организационную теорию и эмпирические данные можно собрать по крупицам из самых разных источников. (1) Многие руководители и администраторы описывали свой опыт работы в организации в биографических или методических книгах и статьях. (2) Ученые, занимающиеся научными методами управления, также проявляли интерес к теории организации, и почти каждый стандартный учебник по менеджменту содержит одну-две главы, описывающие принципы хорошей организации. (3) Некоторые социологи, на большинство которых оказал влияние анализ «бюрократии», проведенный Максом Вебером, строили теории, касающиеся организаций, и высказали ряд систематических наблюдений. (4) Социологи проявляли особенный интерес к двум аспектам поведения в организации: с одной стороны, к руководству и контролю, а с другой стороны, — к настроениям и отношению сотрудников. Недавно они провели ряд исследований влияния коммуникативных схем на поведение в организации. (5) Политологов интересовали проблемы, весьма схожие с проблемами, интересовавшими ученых, занимающихся научными методами управления — проблемы эффективного функционирования правительственных организаций — а также проблема сохранения внешнего (демократического) контроля над правительственной администрацией. (6) Экономисты строили теории, в которых коммерческая

компания рассматривалась в качестве «кирпичика» в интересовавшей их более широкой теме работы рынков и ценообразующих и распределительных механизмов в экономике. Более того, организационные соображения сыграли важную, хотя, возможно, несистематическую роль в дискуссии о планировании в противоположность «пусканию на самотек» (*laissez faire*).

Любому, кто попытается свести эти разрозненные и разноплановые письменные упоминания об организациях в связанное единое целое, придется преодолеть две серьезные трудности. Существующая литература создает впечатление, что об организациях было сказано не так уж и много, однако оно было сказано неоднократно и на разных языках. Следовательно, нам необходимо приложить серьезные усилия для создания общего языка.

Вторая проблема заключается в том, что в литературе существует огромное несоответствие между гипотезами и доказательствами. Много из того, что мы знаем или считаем по поводу организаций, отделено от здравого смысла и практического опыта руководителей. Огромная часть этих знаний и практического опыта никогда не подвергалась скрупулезному исследованию с применением научных методов. Литература содержит много утверждений, но мало свидетельств, которые бы позволили подтвердить — обычными научными методами публичного тестирования и воспроизводимости результатов — действительно ли эти утверждения находят подтверждение в мире фактов.

В этой книге будет произведен обзор и исследование существующих свидетельств. Предоставление новых свидетельств не является нашей целью. Однако мы попытаемся сделать ряд шагов к эмпирическому тестированию современных теорий организации двумя способами: мы переформулируем некоторые из существующих гипотез таким образом, чтобы их было легче проверить; а также в ряде случаев мы укажем, какие тесты будут для них подходящими и применимыми на практике.

Структура книги

Структурируя имеющийся у нас материал, мы старались упорядочить его, не навязывая узкой точки зрения, основанной на конкретной или особой концепции теории организации. Мы пытались найти золотую середину между эклектикой и ограниченностью. Насколько нам это удалось — судить читателю.

Утверждения по поводу организаций касаются поведения людей, и каждое из них включает в себя, в явной или скрытой форме, ряд предположений, определяющих, какие качества людей следует учитывать, объясняя их поведение в организациях. Основываясь на сделанных в них предположениях, утверждения о поведении в организациях можно разделить на три обширные категории:

1. Утверждения, в которых предполагается, что члены организации, в особенности служащие, являются преимущественно *пассивными инструментами*, способными выполнять работу и указания, но не являющимися инициаторами действий и не оказывающими какого-либо заметного влияния.

2. Утверждения, в которых предполагается, что члены организаций привносят в них отношения, ценности и цели; что для участия в системе социального поведения их необходимо мотивировать или побуждать; что между их личными целями и целями организации существует неполный параллелизм; и что реальные или потенциальные конфликты целей отводят феномену власти, позициям людей по отношению к чему-либо и настрою центральную роль в объяснении поведения в организации.

3. Утверждения, в которых предполагается, что члены организации *принимают решения и решают проблемы*, и что процессы восприятия и мышления играют центральную роль в объяснении поведения в организациях.

В этих трех наборах предположений нет ничего взаимно противоречащего. Людям свойственно все перечисленное здесь, а возможно, и больше. Адекватная теория человеческого поведения должна учитывать такие аспекты человеческого поведения, как инструментальные, мотивационные и позиционные, а также рациональные аспекты. Нет ни одной значительной письменной работы об организациях, где бы настойчиво и последовательно проводилась одна из этих точек зрения. Несмотря на это, в ходе проводимого нами обзора литературы различия в акцентах становятся весьма очевидными. Поскольку теоретизирование подразумевает абстрагирование, теоретики, занимающиеся организациями, сосредоточили свое внимание на конкретных, частных аспектах человеческого организма, которые оказались им особенно важными для их целей. Так, модель сотрудника как инструмента четко очерчена в работах специалистов по научным методам управления. В последние десятилетия в исследованиях, посвященных

бюрократии, взаимоотношениям между членами коллектива, руководством и контролю, а также феномену власти, большую популярность получила вторая модель, в которой делается акцент на позиции и мотивации. Третья модель, акцентирующая рациональные и интеллектуальные аспекты человеческого поведения, использовалась менее широко, чем первые две, и главным образом в работе экономистов и других специалистов, занимающихся процессами планирования, а также психологами, работающими в области коммуникации в организациях и решения задач.

Мы будем использовать эти три модели как основу для классификации утверждений и структурирования существующих знаний. Следующая глава, Глава 2, рассматривает сотрудника организации как инструмент, так, как его рассматривают в литературе по научным методам управления. В трех последующих главах, 3, 4 и 5, рассматриваются утверждения, базирующиеся в основном на второй модели; Главы 6 и 7 посвящены главным образом, аспектам поведения сотрудника в организации, связанным с принятием решений и решением задач.

Некоторые типы утверждений

Центральный стержень этой книги составляет ряд утверждений, касающихся организаций. При формулировании этих утверждений мы старались, насколько это возможно, использовать стандартные формы — иногда даже жертвуя для этого стилем. Мы не могли пользоваться какой-то одной формой, поскольку эти утверждения относятся к нескольким различным типам, что можно проиллюстрировать на нескольких примерах:

1. Утверждения, в которых устанавливается зависимость одной переменной от одной или более (независимых) переменных. Эти утверждения имеют знакомую форму «у есть функция от х», и термин «функция» используется в них в своем математическом смысле. Этот общий тип утверждений имеет две разновидности:

(а) Утверждения, в которых переменные могут принимать ряд значений. Пример: «Чем ниже удовлетворенность организма, тем большие усилия для поиска он предпримет». Зависимая переменная здесь «усилия для поиска», независимая переменная — «уровень удовлетворенности».

(б) Утверждения, в которых одна или более переменных — дихотомического типа («все или ничего») или принимают дискретные значе-

ния, которые не являются упорядоченными. Пример: «В малых организациях разделение на отделы в соответствии с преследуемой целью, наталкиваясь на специализацию в соответствии с выполняемыми процессами, ведет к серьезному снижению эффективности». Зависимая переменная, «эффективность», порядковое или количественное числительное, а независимая переменная, «тип разделения на отделы», принимает одно из нескольких дискретных значений — в этом случае «специализация в соответствии с целями» или «специализация в соответствии с выполняемыми процессами». В некоторых утверждениях переменная, которая изначально является дихотомической, трансформируется в непрерывную переменную, устанавливая зависимость с точки зрения частоты. Пример: «Повышения процента стимулов относительно процента вкладов снижает склонность индивидуального члена организации выйти из нее». Остаться в организации или выйти из нее — выбор из разряда «все или ничего», однако, эту переменную можно перевернуть, заменив процентом членов организации, покинувших ее за какой-либо определенный промежуток времени.

2. Утверждения, содержащие в себе качественно-описательное обобщение, касающееся организаций. Пример: «Один из важных видов деятельности, происходящий в организациях, — это разработка программ новых видов деятельности, которые необходимо приспособить для ежедневного выполнения». Это утверждение можно выразить количественно, измерив *количество* рассматриваемой деятельности, происходящее в организациях. Не говоря уж о том, что никто не обладает данными, с которыми можно было бы сравнить количественно выраженное утверждение, изначально утверждение не содержит отношения между двумя переменными. Возможно, его лучше всего можно интерпретировать как простое качественное анатомическое утверждение, верное для большинства организаций в большинстве случаев, подобно утверждению: «Сердце человека периодически сокращается».

3. Утверждения, гласящие, что конкретная организационная структура или процесс выполняют конкретную функцию (в этом случае имеется в виду функция в биологическом или социологическом смысле — «функция сердца заключается в циркулировании крови»). Пример: «Ригидность поведения повышает оправданность индивидуальных действий». Если мы введем единицы измерения ригидности поведения и степени оправданности действия, то это утверждение будет содержать выражение функциональной зависимости в математи-

ческом смысле. Но оно содержит нечто большее. Оно подразумевает, что ригидность поведения выполняет функцию придачу действию оправданности. В этом смысле функциональный анализ – полезное средство для изучения самостоятельных систем.

Выдвигая утверждения первого типа, мы будем нумеровать переменные и утверждения. Так, если в утверждении говорится, что значение зависимой переменной 3.7 изменяется при изменении значений независимых переменных 3.3, 3.4 и 3.6, мы присвоим утверждению номер «[3.7:3.3, 3.4, 3.6]». Различия между зависимыми и независимыми переменными не обязательны, однако, они указывают на направление случайных тенденций. То есть, каждое утверждение гласит, что существует механизм, по которому независимые переменные данного утверждения влияют на зависимые переменные.

Другой вид номеров, со стоящей перед ними буквой «А», будут использоваться для переменных в утверждениях второго, анатомического, типа. Утверждения, касающиеся социологических функций и переменные в них будут нумероваться в том случае, если они приводятся в той же форме, что и утверждения первого типа. В этом случае функция становится зависимой переменной; механизм, выполняющий функцию, – независимой переменной. Так, в приведенном выше примере «степень ригидности поведения» – независимая переменная; «степень оправданности действий» – зависимая переменная.

Некоторые психологические постулаты

Последняя наша задача в этой вводной главе – привести некоторые постулаты, касающиеся человеческого организма, в частности, его центральной нервной системы, на которых базируется весь анализ. Психологи сочтут эти соображения в целом совместимыми с теориями Толмана (Tolman, 1932) и Толмана и Эгона Брансвика (Tolman and Egon Brunswick, 1935), с последними тенденциями в теории познания и восприятия – например, с работой Брюнера и его коллег (Bruner and associates, 1956) – а также с той точкой зрения, что человеческий организм может рассматриваться как сложная система обработки информации (Simon, 1947, 1955, 1956; March, 1955a; Newell, 1955; Newell, Shaw, and Simon, 1957).

Поведение организма в течение краткого временного интервала должно объясняться (1) его внутренним состоянием в начале периода времени, а также (2) окружающей его средой в начале этого периода.

Те же самые два набора факторов, начальное состояние и среда, определяют не только поведение, но и то, каким будет внутреннее состояние в следующий момент времени. Это знакомое описание организма, предусматривающее одновременное влияние природы и воспитания и совместимое с обычными математическими описаниями динамических систем.

Внутреннее состояние организма можно описать как скрытую функцию от всей его предыдущей жизни. В человеческом организме большая часть внутреннего состояния хранится в том, что мы называем памятью. Память содержит (но не ограничиваясь этим) все виды частичных и измененных записей прошлого опыта и программ для реагирования на внешние раздражители. Более конкретно, человеческую память обычно можно в любой момент времени представить разделенной на две части: часть, оказывающую значительное влияние на поведение в этот момент; и часть, гораздо большую, чем первая, которая оказывает мало или вовсе не оказывает влияния на поведение в этот момент. Мы будем называть ту часть памяти, которая влияет на поведение в определенное время, *вызванным рядом*, а любой процесс, переводящий некоторое содержимое памяти из второй (невызванной) категории в первую, – процессом, *вызывающим* это содержание.

На практике оказывается, что измерения в общем содержании памяти происходят достаточно медленно путем процессов, которые мы в целом называем *обучением*. Изменения в содержании вызванного ряда могут происходить очень быстро. Основываясь на этом и других различиях между процессами обучения и вызывания, важно подчеркнуть различие между этими двумя процессами в теории влияний. Влияние на поведение может *быть* оказано внесением изменений в содержание памяти (обучением) или изменением активных определяющих факторов текущего поведения (вызыванием). Нет причин считать априори, что эти два вида влияния подчиняются одним и тем же законам.

Одновременно следует разграничить те аспекты окружающей среды, в любой данный момент времени, которые оказывают заметное влияние на поведение в течение последующего периода времени, и теми, которые его не оказывают. Первые часто называют *раздражителями (стимулами)*. В целом, раздражители – это части среды, которые быстро или неожиданно изменяются (например, движущийся в поле зрения объект). Между раздражителями и вызванным рядом существует сильное взаимодействие. Раздражители, имеющиеся в дан-

ное время, являются основными определяющими факторами того, какие части среды будут действовать в качестве раздражителей. В этой связи отсутствует кругообразность — лишь обычное взаимодействие между переменными в динамической системе.

Разделение внутреннего состояния организма на вызванную и невызванную части, а также параллельное разделение окружающей среды на раздражители и «незамеченное» все остальное, — это фундаментальная особенность организмов, которая отличает их от большинства динамических систем, встречающихся в физике и химии. Не стоит спорить о том, действительно ли это разделение — как состояния, так и среды — на самом деле столь четкое, как мы показали; оно достаточно четкое, чтобы включить его в теорию человеческого поведения в качестве заметного признака. Как именно мы проведем границу между активной и пассивной частями внутреннего состояния или окружающей среды — это будет зависеть, помимо всего прочего, от периода времени, который мы выбрали для проведения наших наблюдений. Если мы возьмем очень короткий период времени — скажем, долю секунды, — то активные элементы вызванной части и раздражителя будут действительно очень немногочисленны. Если взять большой период — скажем, неделю, — то значительная часть содержимого памяти может в течение какого-то промежутка этого периода быть частью физиологического набора, а соответственно большая часть событий окружающей среды — частью раздражителей, влияющих на поведение. В случае с длительным периодом времени мы часто используем такие фразы, как «определение ситуации» или «система отсчета» вместо слова «ряд». Как нам кажется, этот выбор терминов не влияет на какие-либо фундаментальные различия, однако лучше подходит для обычного использования, чем строгое применение термина «ряд» во всех контекстах.

Содержание памяти, разделенное здесь на «активные» и «пассивные» элементы, также может классифицироваться по-другому. Оно включает: (а) значения или цели: критерии, которые применяются для того, чтобы определить, какой образ действия из рассматриваемых является предпочтительным; (б) взаимосвязь между действиями и их результатами: т.е., мнения, восприятие и ожидания по сравнению с последствиями того или иного образа действий; и (с) альтернативы: различные образы действия.

Когда один из этих элементов вызывается раздражителем, в вызванный набор может попасть и ряд других элементов, с которыми он

стал ассоциироваться в процессе обучения. Так, если в прошлый раз определенная цель была достигнута путем совершения определенных действий, вызов этой цели, скорее всего, снова определит и этот образ действий. Крайним проявлением этого являются привычные реакции, при которых связи между раздражителем и реакцией вытесняются из сознания. Таким же образом, вызов образа действия по ассоциации приведет к вызову последствий, которые ассоциируются с этим действием.

Такова общая картина человеческого организма, которую мы будем использовать для анализа поведения человека в организации. Это картина организма, который выбирает, принимает решения, решает задачи, и который может делать лишь одно или несколько дел одновременно и пользоваться лишь малой частью информации, записанной в его памяти и присутствующей в окружающей среде. Мы увидим, что данные характеристики человеческого организма являются основополагающими для некоторых заметных характеристик поведения человека в организации.

Пер. с англ. М.О. Манько