

ДЖ. МАРЧ, Г. САЙМОН<sup>1</sup>**ОРГАНИЗАЦИИ<sup>2</sup>****Глава 3. МОТИВАЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ:  
РЕШЕНИЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В главе 2 мы увидели, что традиционная теория организации рассматривает человеческий организм в качестве простой машины. В данной модели руководители ограничены в своих возможностях достижения организационных целей только пределами, определяемые производительностью, скоростью, выносливостью и стоимостью эти простых «машин». Задачи, которые пытается решить данная теория, как и предлагаемые ею решения, основываются именно на этих ограничениях.

Постулатами традиционной теории, как явно сформулированными, так и подразумеваемыми, являются довольно строгие допущения, касающиеся среды, составляющей окружение индивидуума в организации, влияния, оказываемого на него этой средой, и его реакции на нее.

Среда рассматривается как четко определенный стимул или система стимулов. Каждый из этих стимулов (напр., административный приказ) вызывает в индивидууме, которому он адресован, четко определенный и предсказуемый психологический настрой. Настрой, вызываемый стимулом, включает в себя программу для выработки конкретной поведенческой реакции — реакции, «подходящей» для данного стимула.

Следовательно, в каждой организации существует набор программ реагирования; для каждой из таких программ имеется один-единственный стимул или сигнал к началу ее выполнения; и при возникновении стимула он вызывает данную реакцию — и никакую иную.

В данной главе мы рассматриваем непредвиденные последствия, которые может иметь отношение к организации как к скоплению таких машин. Это не означает, что «классическая» теория абсолютно неверна или требует полного ниспровержения. Это значит, что в определенных обстоятельствах, которые мы попытаемся обозначить, отношение к организации как к простому механизму приводит к результатам, которые не были предусмотрены классической теорией.

**3.1. Процессы влияния**

В основном наши прогнозы таких дополнительно возникающих явлений и несоответствий классической теории будут основываться на простой модели процессов влияния в организациях. Вначале обрисует в общих чертах ту теорию влияния, которую будем использовать<sup>3</sup>. Как и в главе 1, мы будем говорить о «стимулах», с которыми сталкивается индивидуум, о «психологическом настрое» или «системе отсчета», вызываемых этими стимулами, а также о являющейся результатом «реакции» или «действию».

Стимул может иметь непредвиденные последствия, поскольку он вызывает *большой по объему* ряд, чем ожидалось, или потому что вызванный ряд *отличен* от ожидавшегося. В крайнем случае, вызванный ряд может даже не включать в себя планируемую реакцию на стимул. Возможно, такое бывает редко.

Более распространенная проблема заключается в том, что организм обладает богатой сетью ассоциаций с любым вызываемым элементом. Единственный сигнал вызывает множество возможных реакций, множество ожиданий, касающихся их последствий, а также множество отношений, предпочтений, оценок этих последствий.

Вторая трудность заключается в том, что сам стимул может включать в себя элементы, которые не были предусмотрены при его создании организационной иерархией. Участник, который должен отреагировать на ситуацию-стимул, может увидеть в ней сигналы, который не были включены в нее намеренно. Простой пример: он может отреагировать не только на содержание, но и на тон, которым был отдан приказ. В таких случаях настрой, вызванный ситуацией-стимулом, снова будет более обширным и отличным от ожидаемого; и реакция, соответственно, окажется непредвиденной.

Третья проблема связана с тем, что индивидуум, который должен отреагировать на стимул, путает его с другим — из-за своего неверного понимания разницы между ними — или просто не реагирует на него, поскольку стимул не обеспечивает для него полного определения ситуации. В таких случаях, из-за недостатка опыта или обучения, настрой, вызываемый стимулом, оказывается меньше требуемого.

Эти «патологические» процессы — вызывание непредвиденных ассоциаций, непредвиденное создание стимула, а также неспособность стимула вызывать ожидаемый настрой — и лежат в основе явления, которое мы рассмотрим в этой главе. Следовательно, рассматриваемые здесь проблемы частично порождаются — и усложняются — использованием «машинной» модели организационной иерархии для управления собственным поведением.

Особый интерес для нас представляет то, как эти непредвиденные последствия ограничивают адаптивность организации к целям высшей административной иерархии. Этот интерес заставит нас рассмотреть управление

<sup>1</sup> Продолжение. Начало см. в предыдущих выпусках.<sup>2</sup> Перевод выполнен по изданию: March J.G., Simon H.A. Organizations. New York, 1958. — 262 p.<sup>3</sup> March, 1955a; Simon, 1955.

и контроль в крупных бюрократических организациях, проблемы морального настроя и связи морального настроя с производительностью.

Мы увидим, что в этих областях имеется определенное количество данных для проверки гипотез о непредвиденных последствиях взгляда на работников с позиции простой «машинной» модели.

### 3.2. Теории бюрократии

Началом современных исследований данных о «бюрократиях», как по времени, так и с точки зрения интеллектуального вклада, являются работы Вебера<sup>4</sup>. Однако, в некотором смысле, Вебер относится скорее к предыдущей главе, чем к настоящей. Его основные интересы при исследовании организаций лежали в четырех направлениях: (1) определить характеристики общности, названной им «бюрократией»; (2) описать ее рост и причины ее роста; (3) выделить сопутствующие социальные изменения; (4) выявить последствия бюрократической организации для достижения целей бюрократии (преимущественно целей политической власти).

Именно этот последний интерес наиболее отчетливо отделяет Вебера от других авторов, которые будут рассмотрены здесь. Вебер старается показать, до какой степени бюрократические организации являются рациональным решением сложных современных проблем. Более конкретно, он пытается показать, каким образом бюрократические организации преодолевают пределы, связанные с принятием решений и «расчетами», свойственные индивидуумам или другим формам организаций (напр., по специализации, разделению труда и т.д.).

Следовательно, Вебер, судя по всему, имеет больше общего с Урвиком, Гуликом и другими, чем с теми, кто считает себя его последователями. Так, Вебер значительно выходит за пределы «машинной» модели. В частности, он с определенной степенью детальности рассматривает связь между должностным лицом и его должностью. Однако в целом Вебер рассматривает бюрократию как адаптивный механизм для использования специальных навыков и не проявляет особого внимания к природе человеческого организма.

Однако, перейдя от Вебера к более поздним исследователям бюрократии, мы обнаружим, что они стали обращать все больше внимания на «непредвиденные» реакции членов организации<sup>5</sup>. Не отрицая высказанного Вебером важнейшего утверждения о том, что бюрократии более эффективны (в том, что касается целей формальной иерархии), чем альтернативные формы организации, исследования и анализ работ Мертон, Селзника и Гоулднера позволили выявить важные дисфункциональные последствия бюрократической организации<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Weber 1946, 1947.

<sup>5</sup> Merton, 1936; Gouldner, 1957.

<sup>6</sup> Merton, 1949; Selznick, 1949; Gouldner, 1954.

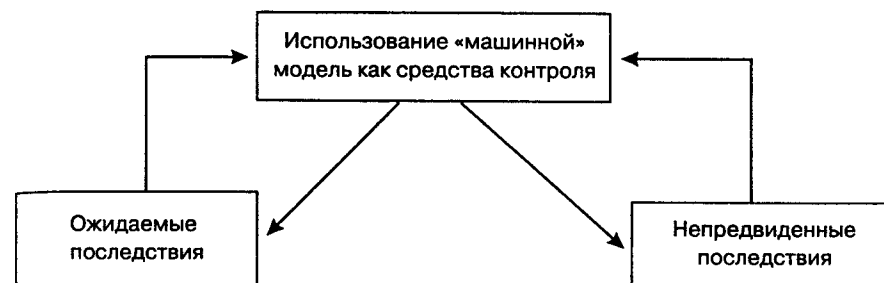


Рис. 3.1. Общая модель бюрократии

К тому же, Гоулднер прямо, а два других автора косвенно — высказывали предположение, что в реальности незапланированные последствия обращения с индивидуумами как с машинами являются стимулом для дальнейшего использования «машинной» модели.

Общая структура теоретических систем, описанная тремя авторами, обладает заметным сходством. В качестве базовой независимой переменной они используют некоторую форму организации или организационной процедуры, созданной с целью контроля деятельности членов организации. Эти процедуры основываются главным образом на том, что мы называем «машинной» моделью человеческого поведения. Демонстрируется, что они имеют последствия как предусмотренные руководителями организаций, так и другие, непредвиденные последствия. В свою очередь, эти последствия усиливают тенденцию к использованию средств контроля. Таким образом, систему можно изобразить так, как показано на рис. 3.1.

Несколько рассмотренных здесь систем задают различные системы переменных и теоретических отношений. Однако, их структуры достаточно схожи, чтобы предположить, что эти исследования «бюрократий» принадлежат к единому классу теорий.

**Модель Мертона.** Мертона (1940) интересуется дисфункциональное обучение в организациях: члены организации формируют обобщенную реакцию на основе ситуаций, реакция на которые является также подходящей для похожих ситуаций, в которых она приводит к непредвиденным и нежелательным для организации последствиям.

Мертон утверждает, что в основе изменений индивидуальности отдельных членов организации находятся факторы организационной структуры. Здесь индивидуальностью считается любая более или менее устойчивая связь между определенными стимулами и характерными реакциями на них. Ярлыком «индивидуальность» снабжается такая схема реагирования, которая не меняется легко или быстро.

Система суждений Мертона начинается с *требования контроля* (3.1), выдвигаемого организации высшей иерархией. Это требование принимает

форму усиленного *акцента на надежность поведения* (3.2) в организации [3.2:3.1]<sup>7</sup>. С точки зрения высшей иерархии в этом выражается потребность в подотчетности и предсказуемости поведения. Методы, используемые для обеспечения надежности, вызывали к жизни то, что было названо «машинной» моделью человеческого поведения. Устанавливаются стандартные операционные процедуры, а контроль состоит главным образом в том, чтобы обеспечить фактическое выполнение этих процедур.

Данный акцент на надежности поведения и методики его претворения в жизнь привел к трем последствиям:

1. Снижается *объем персонализированных отношений* (3.3) [3.3:3.2]. Бюрократия представляет собой комплекс отношений между офисами, или ролей. Официальное лицо реагирует на других членов организации не как на более или менее уникальных индивидуумов, но как на представителей должностей, которым присущи определенные права и обязанности. Соревнование внутри организации происходит в четко установленных пределах; оценка и продвижение по службе относительно независимы от личных достижений (напр., продвижение по старшинству).

2. Усиливается *интернализация правил организации* (3.4) участниками [3.4:3.2]. Правила, изначально созданные для достижения целей организации, приобретают положительное значение, независимое от целей организации. Однако важно различать два явления, оба названных «вытеснением целей».

В одном случае данный стимул вызывает деятельность, которая, как считается, ведет к достижению желательного положения дел. В ряде таких ситуаций повторный выбор приемлемой альтернативы вызывает постоянное смещение предпочтений от достижения окончательного положения дел к инструментальной деятельности.

В другом случае, выбор желаемой альтернативы выявляет дополнительные позитивные последствия, которые не были предвидены изначально. Поэтому инструментальная деятельность вызывает положительно оцениваемые последствия даже тогда, когда она не приводит к изначально ожидаемым результатам.

В данной ситуации действует именно это второе явление (выполняющее как бы роль вторичного подкрепления): обстановка в организации создает новые последствия в масштабе индивидуумов или субблоков путем участия в деятельности, мотивированной интересами организации.

3. Увеличивается использование *категоризации как методики принятия решений* (3.5) [3.5:3.2]. Следует помнить, что категоризация является базовой составляющей мышления в любой ситуации. В данном случае отличительной особенностью является то, что число используемых категорий довольно ограничено, и что вместо поиска возможных для применения категорий и

<sup>7</sup> Система, использованная для нумерации утверждений, объяснена на стр. 8–9.

выбора из их числа выбирается первая формально приемлемая категория. Увеличение использования категоризации для принятия решений сокращает *объем поиска альтернатив* (3.6) [3.6:3.5].

Сокращение объема личных отношений, повышенная интернализация правил, а также снижение объема поиска альтернатив – все это вместе взятое делает поведение членов организации крайне предсказуемым, т.е. приводит к увеличению *ригидности поведения* (3.7) участников [3.7:3.3, 3.4, 3.6]. В то же время, сокращение личных отношений (особенно в связи с внутренней конкуренцией) способствует формированию *командного духа*, т.е. повышает *степень стремления к достижению цели, разделяемого членами группы* (3.8) [3.8:3.3]. Такое ощущение общности цели, интересов и характера повышает *склонность членов организации к защите друг друга от давлений извне* (3.9) [3.9:3.8]. Это, в свою очередь, укрепляет тенденцию к ригидному поведению [3.7:3.9].

Ригидность поведения имеет три основных последствия. Во-первых, она в значительной степени удовлетворяет изначально существующую потребность в надежности [3.2:3.7]. Таким образом, она выполняет важное требование, связанное с поддержанием состояния системы. Дальнейшие потребности такого рода удовлетворяются укреплением внутригруппового идентификации, уже упоминавшегося ранее [3.2:3.8]. Во-вторых, она повышает *защитенность индивидуального действия* (3.10) [3.7:3.10].

Простые категории, жестко применяемые к конкретным случаям без учета индивидуальных особенностей, могут ставиться под вопрос лишь на более высоком уровне иерархии. В-третьих, ригидность поведения увеличивает *количество трудностей при контактах с клиентами* (3.11) организации [3.11:3.7] и осложняет достижение цели удовлетворения клиента – цели почти универсальной для любой организации. Также осложнению общения с клиентами способствует *повышение степени использования внешних атрибутов власти* (3.12) лицами, занимающими второстепенные позиции в организации [3.11:3.12], – процедура, существование которой поддерживается внутригрупповой склонностью к самозащите [3.12:3.9].

Как и ожидалось, поддержание устойчивости части системы с помощью методик, вкратце описанных выше, создает необходимость постоянного поддержания данных методик. Несколько труднее объяснить, зачем организации, при условии недовольства клиентов, продолжать использовать те же самые методики. Почему сотрудники организации не могут в каждом конкретном случае вести себя в соответствии с ситуацией?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо расширить явные утверждения Мертона, создав, по крайней мере, одну, а возможно и две дополнительные петли обратной связи в системе. (Недостаточно сказать, что такое поведение становится частью поведения «индивидуума». Необходимо дать какое-то объяснение тому, почему происходит это явно нездоровое научение).

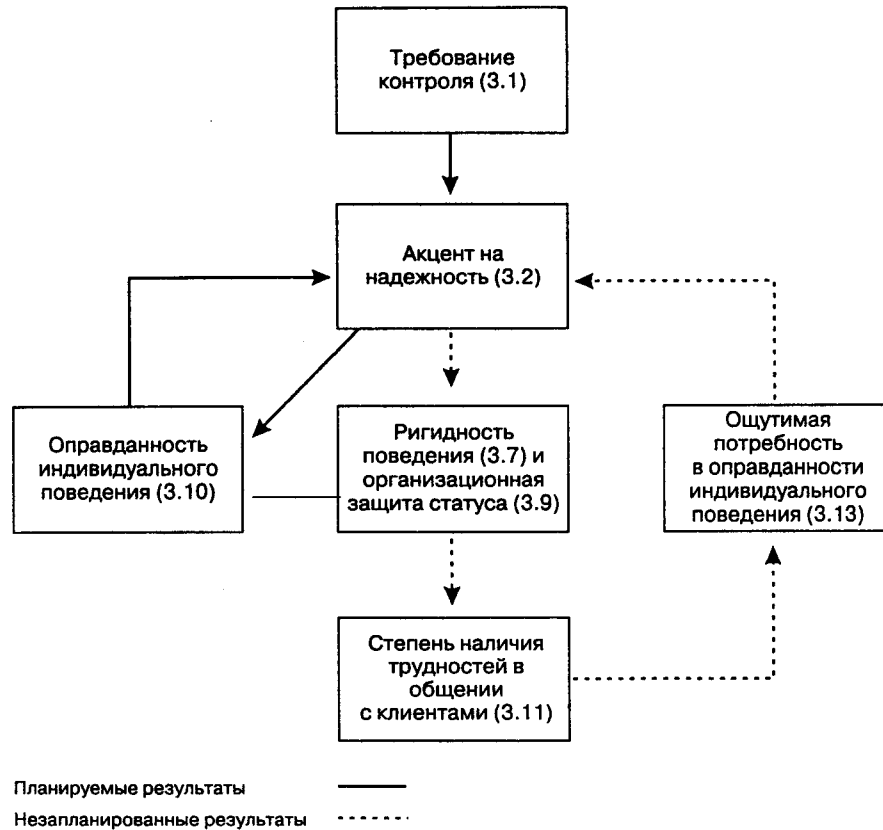


Рис. 3.2. Упрощенная модель Мертона

Вторым важным последствием вышеупомянутой ригидности в поведении (повышенной оправданности индивидуального действия) является фактор сдерживания дискриминации, усиливающий акцент на надежности поведения [3.2:3.10]. К тому же, само по себе недовольство клиентов также может усиливать ригидность.

С одной стороны, давление со стороны клиентов на нижних уровнях иерархии, как правило, усиливает *ощущаемую потребность в оправданности индивидуального действия* (3.13) [3.13:3.11].

С другой стороны, это может привести к неправильному направлению действий по исправлению ситуации, которых потребовали клиенты, принадлежащие к более высокому уровню должностной иерархии. В той степени, в которой клиенты ощущают себя жертвами дискриминации (восприятие, уси-

ливающееся в американской культуре в связи с важностью, придаваемой «равенству в обращении»), предложения клиентов или должностных лиц, к которым они обращаются с жалобами, возможно, усилит акцент на надежность поведения.

Похоже, данный конфликт между «служением» и «объективностью» как целями общественной организации лежит в основе многих работ по бюрократиям в сфере общественных организаций.

Мы видим, что модель Мертона — это довольно сложный комплекс связей между относительно большим количеством переменных. Упрощенный вариант этой модели, предназначенный для того, чтобы проиллюстрировать ее основные черты, приведен на рис. 3.2.

*Модель Селзника.* Если Мертон в качестве реакции на требование контроля выделяет правила, то Селзник (1926) — передачу полномочий. Однако, как и Мертон, Селзник хочет показать, как использование методики контроля (т.е. передачи полномочий) приводит к ряду непредвиденных последствий. Так же как и Мертон, Селзник показывает, как эти последствия основываются на проблемах поддержания сильно взаимосвязанных систем межличностных отношений.

Модель Селзника начинается с требования контроля, предъявленного с высокого уровня иерархии. В результате такого требования вводится *усиленная передача полномочий* (3.14) [3.14:3.1].

Однако такая передача имеет ряд непосредственных последствий. Как и планировалось, она повышает *степень осведомленности в конкретных областях компетенции* (3.15) [3.15:3.14]. Ограничение области распределения внимания относительно малым числом проблем увеличивает опыт в этих ограниченных областях и улучшает способность сотрудника справляться с этими проблемами. Работая через данный механизм, передача полномочий, как правило, *уменьшает разрыв между целями организации и их достижением* (3.16) [3.16:3.15].

В то же время, однако, передача полномочий приводит к разделению по отделам и к увеличению *разветвления интересов* (3.17) между субблоками в организации [3.17:3.14]. Необходимость поддержания субблоков диктует необходимость уделять целям субблоков больше внимания, чем соответствует их вкладу в программу всей организации.

Многие индивидуальные потребности зависят от продолжительных успехов и даже расширения субблока. Как и в предыдущем примере, видно, что виды деятельности, изначально оценивавшиеся с позиции целей организации, имеют важные ответвления к субблокам.

Разветвление интересов также стимулируется получением специализированных знаний, которое (намеренно) стимулирует передачу полномочий. Такое получение знаний повышает уровень компетенции и, соответственно, *повышает расходы на замену персонала* (3.18) [3.16:3.15], а это, в свою очередь,



*Модель Гоулднера.* С точки зрения числа переменных и зависимостей, модель Гоулднера (1954) является простейшей из трех представленных здесь; однако в ней прослеживаются основные черты двух предыдущих систем. Как и Мертона, Гоулднера интересуют последствия бюрократических правил для сохранения структуры организации. Как и Мертон и Селзник, он пытается показать, как метод контроля, созданный с целью поддержания равновесия подсистемы, нарушает равновесие в более крупной системе с дальнейшим воздействием на подсистему.

В системе Гоулднера *использование общих и неперсонализированных правил* (3.25), регулирующих рабочие процедуры, — это часть реакции на требование контроля со стороны высшей иерархии [3.25:3.1]. Одним из последствий таких правил является снижение *заметности властных отношений* (3.26) в группе [3.26:3.25]. Заметность различия в положении в одном рабочем коллективе взаимодействует со *степенью соблюдения норм равенства* (3.27), влияя на *законность контролирующей роли* (3.28) [3.28:3.26, 3:27]. Это, в свою очередь, влияет на *уровень межличностного напряжения* (3.29) в коллективе [3.29:3.28].

В американской культуре с ее нормами равенства снижение заметности проявлений власти повышает законность положения контролирующего лица и, следовательно, снижает напряженность внутри коллектива.

Гоулднер утверждает, что эти ожидаемые последствия создания правил действительно имеют место, что выживанию рабочего коллектива в качестве рабочей единицы значительно способствует создание общих правил и что это приводит к более активному использованию этих правил [3.25:3.29].

Однако в то же время сигналы для работников организации, источником которых становятся рабочие правила, выходят за пределы, установленные руководителями организации. В частности, давая определение тому, что такое неприемлемое поведение, они *увеличивают объем знаний о минимально допустимом пределе поведения* (3.30) [3.30:3.25].

В сочетании с низким уровнем интернализации целей организации, установление минимального уровня допустимого поведения усиливает несоответствие между целями организации и их достижением путем сведения поведения к минимальному уровню [3.16:3.21, 3.30].

Производительность на минимальном уровне воспринимается руководителями, находящимися на более высоком уровне иерархии, как недостаток. Вкратце можно сказать, что внутренние стабилизирующие воздействия правил компенсируются дисбалансом, вызываемым ими в более крупных организациях. Реакцией на такой дисбаланс становится повышение *интенсивности контроля* (3.31) за рабочим коллективом [3.31:3.16]. Данная реакция базируется на «машинной» модели человеческого поведения: низкий уровень производительности указывает на необходимость более детальной проверки и контроля работы «машины».

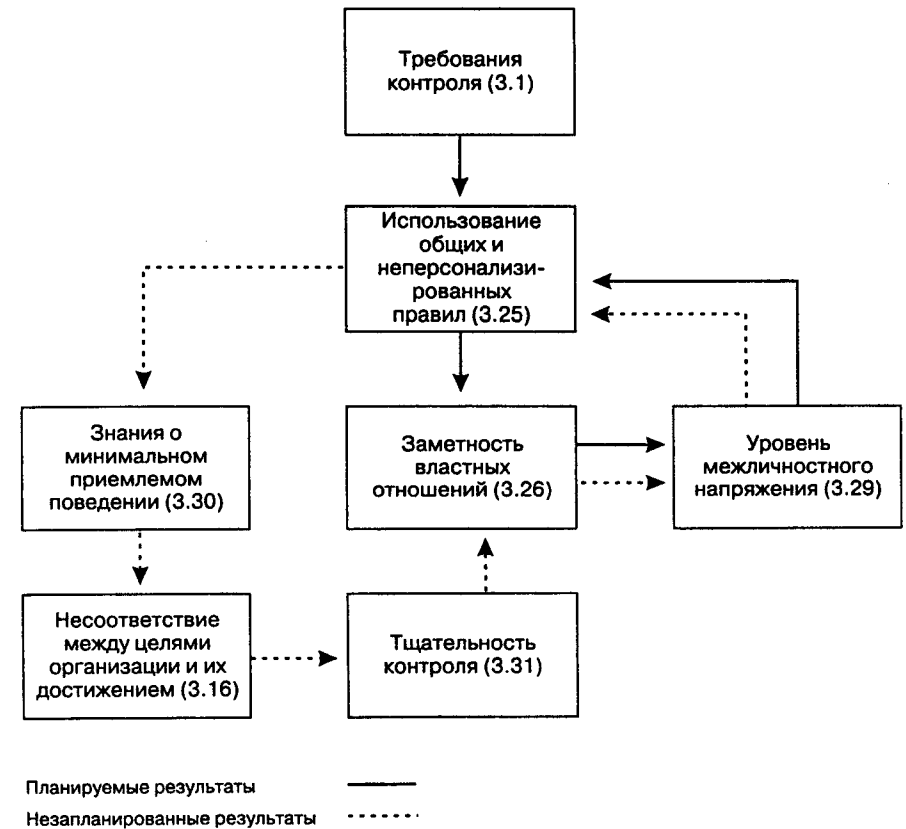


Рис. 3.4. Упрощенная модель Гоулднера

Интенсивный контроль, однако, в свою очередь повышает заметность властных отношений в организации [3.26:3.31], усиливает уровень напряженности в рабочем коллективе и таким образом нарушает равновесие, которое изначально опирается на установленные правила. Общая картина данной модели приведена на рис. 3.4.

В модели Гоулднера содержится ряд загадок, которые так и остаются без объяснений. В частности, почему повышенный контроль является реакцией на низкую производительность? Представляется логичным, что на возникновение такой тенденции влияет как ролевое восприятие, так и третий процесс, влияющий на равновесие в системе — индивидуальные потребности самих лиц, осуществляющих контроль.

Так, интенсивность контроля является функцией от авторитарности этих лиц (3.32) и функцией от восприятия контролером своей роли как карательной (3.33) [3.31:3.32, 3.33].

Как и в модели Селзника, существование «буферов» в системе ставит вопрос их учета в качестве внешних переменных. Соответствующее манипулирование нормами равенства, осознаваемая общность интересов и потребности контролеров становятся ограничителями действия дисфункциональных черт системы. Неспособность высшего руководства использовать такие методы контроля позволяет предположить, что система, возможно, является не до конца определенной.

Проблемы проверки. Мы дали общую картину трех основных «моделей» бюрократического поведения. До какой степени эти гипотезы можно проверить эмпирически? Как Селзник, так и Гоулднер основывают свои утверждения на расширенных наблюдениях об отдельных организациях на практике. Данные, на которые опирается Мертон, несколько менее конкретны, однако создается впечатление, что они были выделены из ряда общепризнанных характеристик поведения в организации.

Такие данные создают две основные проблемы. Первое: какова роль практических исследований в проверке гипотез о поведении в организации? Реальная ситуация не соответствует многим из основных представлений, лежащих в основе стандартных методов статистического вмешательства. Вторая проблема явно связана с первой. Какова значимость свидетельства, представленного одним-единственным случаем? Например, одним из самых серьезных затруднений в этой области является определение реального размера образца.

По крайней мере, часть утверждений, выдвинутых этими тремя авторами, будет повторно рассмотрена ниже в различных контекстах. Некоторые гипотезы, устанавливающие зависимость между пристальностью контроля и удовлетворением работника, рассматриваются далее в нынешней главе, а ряд гипотез, касающихся конфликтов в организации, — в главе 5.

Как будет отмечено в этих отрывках, по некоторым суждениям существуют, помимо описанного здесь единственного практического исследования, и другие данные. Эти данные вряд ли можно назвать исчерпывающими и полными, однако в целом они согласуются с общими моделями, используемыми Мертоном, Селзником и Гоулднером. О том, как мало мы можем добавить к сказанному о них, пойдет речь ниже.

Следствия из модели бюрократий. К исследованным здесь моделям можно добавить и другие, вполне сопоставимые с ними. Бендикс<sup>8</sup> рассмотрел пределы технической рациональности в пределах организации и поведал о любопытных затруднениях, связанных с использованием шпионских систем в качестве систем контроля. Дьюбин<sup>9</sup> представил модель, весьма схожую с моделью Мертона. Блау<sup>10</sup> исследовал изменения в рабочих процедурах, ко-

<sup>8</sup> Bendix, 1947.

<sup>9</sup> Dubin, 1949.

<sup>10</sup> Blau, 1955.

торые происходят на относительно низком уровне иерархии под давлением нужд рабочего коллектива.

В трех случаях, представленных нами как пример литературы о «бюрократии» (как и в других упомянутых случаях), возникают затруднения трех видов, которые были предсказаны в описанной ранее модели воздействий. Как оказывается, большая часть непредвиденных последствий, с которыми работают данные теории, связана с созданием связей, вызывающих определенную реакцию, наличием неумышленных сигналов, а также с получением знаний, оказывающим дисфункциональное воздействие на организацию.

В основе многих центральных проблем анализа поведения людей в крупных организациях лежит работа подсистем в пределах общей организационной структуры. В проанализированных здесь социологических исследованиях рабочего коллектива акцент делается на то, как взаимодействуют и влияют друг на друга потребности индивидуумов, первичного рабочего коллектива и крупных организаций. Теперь обратимся к исследованию морального настроения и производительности, в котором мы также обнаружим, что в исследовании рабочей психологии упор делается на те же самые взаимоотношения, возможно, с большим акцентом на взаимосвязи между потребностями отдельных индивидуумов и потребностями организации.

### 3.3. Удовлетворение и производительность

Немногие аспекты поведения в организации стали предметом такого количества рассуждений, как моральный настрой, производительность и текучесть кадров. Их важность для ежедневной деятельности руководителя несомненна.

В самом деле, если принять определение должности администратора, данное с точки зрения экономиста, то производительность — это один из основополагающих вторичных критериев (после прибыли) его успеха. В то же время, утверждения, связывающие такие переменные достижений, как производительность, с характеристиками организации, являются базовыми для ученого, изучающего организацию.

Модель индивидуального поведения, подразумеваемая в «традиционном» подходе к производительности, признает только те ограничения эффективности работы, которые имеют явные аналогии с машинами<sup>11</sup>. Обеспечить эффективную организацию — значит определить физическую производительность человеческого организма и спланировать деятельность таким образом, чтобы в полной мере использовать эту производительность.

Позже ученые, занимающиеся исследованием индивидуального поведения в условиях организации, ввели в модель поведения в организации ряд таких понятий, как моральный настрой, удовлетворение и сплоченность.

<sup>11</sup> Taylor, 1911.

Попытки напрямую связать эти переменные с производительностью не позволили выявить какой-либо устойчивой, простой зависимости<sup>12</sup>. Приподнятый моральный настрой не является достаточным условием для высокой производительности и не обязательно ведет к более высокой производительности, чем менее приподнятый настрой.

С некоторой неохотой теоретики, занимающиеся производственной мотивацией, признали, что удовлетворение в данный момент часто оказывает меньшее воздействие на человеческое поведение, чем осознанные взаимосвязи между существующими в данный момент альтернативами и ситуацией в будущем.

Следовательно, становится все более очевидным, что важные непредвиденные последствия возникают тогда, когда для стимуляции производственного процесса используется «машинная» модель организма человека. Также выяснилось, что простые теории, основанные на понятиях морального состояния и удовлетворения, оказались малоудачными или вовсе не имели успеха. В оставшейся части данной главы мы попытаемся объяснить причину такого состояния дел и рассказать, как можно использовать имеющиеся данные исследований для создания более адекватной теории.

В первой части мы в общем виде описываем зависимость между индивидуальным удовлетворением и индивидуальной производительностью, а во второй части — исследуем важные факторы, определяющие индивидуальную мотивацию на производстве.

В данной и последующей главах мы утверждаем, что между двумя видами решений, принимаемых работниками, существуют важные различия. Первое — решение об участии в организации либо выходе из нее. Второе — решение о том, работать ли с производительностью, которой требует организационная иерархия, или отказаться от этого.

Решение о производстве значительно отличается от решения об участии в организации тем, что оно вызывает заметно иной настрой [А-3.1]. По крайней мере, часть путаницы в литературе о моральном настрое и удовлетворении вызвана отсутствием разграничения между текучестью кадров и производительностью.

Рассмотрим следующую общую модель.

1. Чем ниже *удовлетворение* (3.34) организма, тем более активный *поиск* альтернативных программ (3.35) он предпримет [3.35:3.34].
2. Чем активнее поиск, тем выше *ожидаемый размер награды* (3.36) [3.35:3.36].
3. Чем выше ожидаемый размер награды, тем выше *удовлетворение* [3.34:3.35].
4. Чем выше ожидаемый размер награды, тем выше *уровень стремления* (3.37) организма [3.37:3.36].

<sup>12</sup> Viteles, 1953; Brayfield and Crockett, 1955.

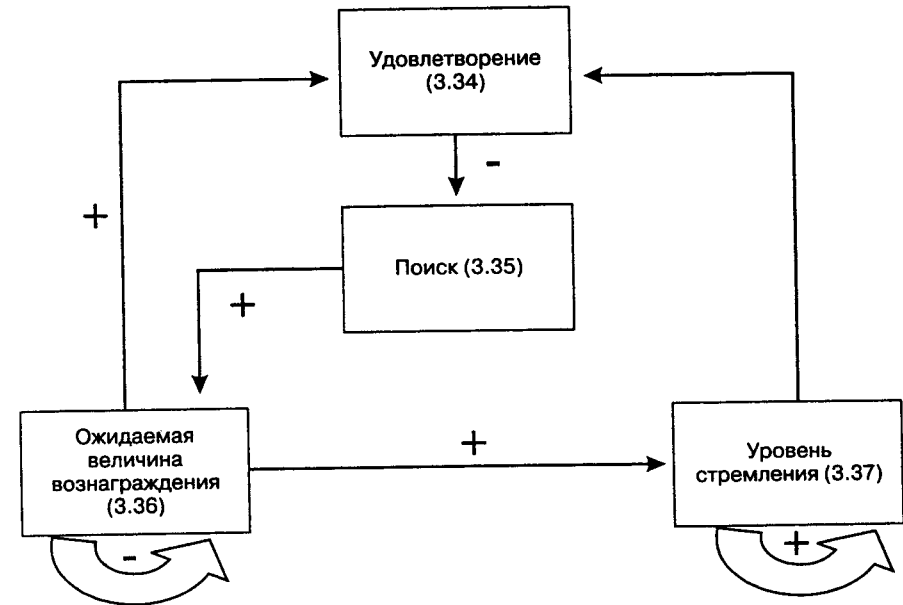


Рис. 3.5. Общая модель адаптивного мотивированного поведения

5. Чем выше уровень стремления, тем ниже удовлетворение [3.34:3.37].

В общих чертах эта система изображена на рис. 3.5. Добавив несколько допущений, мы можем перевести данную модель в простую математическую форму. Вот один возможный вариант такого перевода.

Пусть  $S$  = удовлетворение,  $A$  = уровень стремления,  $L$  = скорость поиска и  $R$  = ожидаемый размер награды. Приведенным словесным утверждениям соответствуют следующие уравнения:

$$(1) \quad \frac{dA}{dt} = \alpha(R - A + a), \quad \text{where } a > 0, \alpha > 0$$

Данное уравнение интерпретирует утверждение 4 и добавляет к нему утверждение о динамическом процессе, ведущем к равновесию. Так как  $a$  — положительное число, в состоянии равновесия уровень стремления превысит вознаграждение.

$$(2) \quad S = R - A$$

Здесь интерпретируются утверждения 3 и 5.

$$(3) \quad L = \beta(\bar{S} - S), \quad \text{where } \bar{S} > 0, \beta > 0$$

Уравнение интерпретирует утверждение 1. Оно также постулирует «желаемый» уровень удовлетворения,  $S$ , при котором поиск более сильного удовлетворения прекратится.

$$(4) \quad \frac{dR}{dt} = \gamma(L - b - cR), \quad \text{where } \gamma > 0, b \geq 0, c > 0$$



Уравнение интерпретирует утверждение 2. Оно постулирует, что определенный уровень поиска,  $(b+cR)$ , требуется лишь для поддержания данного уровня вознаграждения R.

Данная система уравнений полностью определяет поведение динамической системы, которую описывает. В системе существует устойчивое равновесие.

Даже при отсутствии математической формулировки, данная модель может использоваться для прояснения взаимосвязей, которые интересуют нас как в данной главе, так и в остальной книге. Однако перед этим необходимо сделать одну оговорку.

Очевидно, что описанное поведение поиска зависит от лежащей в его основе уверенности организма в благоприятности окружающей его среды, а также от того факта, что поиск обычно оказывается довольно эффективным. В нашей словесно сформулированной гипотезе 2 мы утверждаем, что такие условия на самом деле выполняются.

*Гипотеза 1* будет действовать только для организмов, воспринимающих мир как благоприятный. Если среда воспринимается как агрессивная и/или лишенная ресурсов, снижение удовлетворения необязательно вызовет поведение поиска. Так наблюдаемыми реакциями на неудовлетворенность, ведущую к фрустрации, являются агрессия, отказ от деятельности и регресс<sup>13</sup>. Эти «невротические» реакции из данной модели исключены.

*Гипотеза 2* также будет неприменима в случае неэффективности поиска. Неэффективный поиск — «хождение по кругу», стереотипия и т.д. — является важным аспектом решения проблем человеком, который не входит в данную модель. Нам потребуется только набор гипотез, связанных с переключением с «нормальных» реакций на «невротические» и с эффективного поиска на неэффективный. В настоящий момент в обоих случаях ограничимся «нормальными» ситуациями, хотя в моделях бюрократий мы уже рассматривали ряд особых случаев «ненормальности».

На основе этой простой модели адаптивного, мотивированного поведения мы видим, почему связь между удовлетворением и индивидуальной производительностью является столь сложной. Невозможно было предвидеть, что «удовлетворенные» крысы будут лучше всего ориентироваться в Т-образном лабиринте.

Поэтому нет причин и полагать, что высокая степень удовлетворения сама по себе создаст данному индивидууму мотивацию для выполнения целей, задаваемых иерархией.

Предположим, работник на производстве неудовлетворен. Мы полагаем, что он будет искать альтернативные варианты действий. Какие альтернативные пути открываются перед ним? В такой ситуации возможно появле-

<sup>13</sup> Maier, 1949.

ние довольно большого числа альтернатив, и в теории мотивации должны быть определены условия, в которых появляются эти различные альтернативы. Чтобы упростить задачу, сконцентрируемся лишь на трех ключевых альтернативах.

Во-первых, работник может покинуть организацию. Некоторые факторы, влияющие на решение о выходе из организации, описаны в главе 4. Пока заметим лишь, что при низком уровне удовлетворенности такая альтернатива будет возникать часто. Возможность принятия этой альтернативы определяет добровольную текучесть кадров.

Во-вторых, работник может работать в соответствии с производственными нормами организации. Учитывая систему контроля, существующую в любой сложной организации, вместе с общим культурным климатом, в котором работает данная организация (по крайней мере, в Соединенных Штатах), трудно представить себе ситуацию, в которой бы эта альтернатива не была бы, по крайней мере, вызвана.

В-третьих, работник может искать возможностей удовлетворения без достижения высокой производительности. Он может вести «политические игры» в организации или присоединиться к коллективам вне организации или суборганизационным коллективам и соответствовать их нормам. Эти нормы могут сильно отличаться от норм, установленных в организации, и, в частности, могут ограничивать уровень производства.

Эти и другие альтернативы будут более подробно рассмотрены далее. Мы утверждаем, что данные три альтернативы общего типа практически всегда являются вызванными и что они представляют собой, по крайней мере, первое приближение к проблеме принятия решения работником.

Поэтому позволим себе выразить это так: выбор работника — (1) покинуть организацию, или (2) остаться в организации и производить, или (3) остаться в организации и не производить [A — 3.2]. Поскольку решение о выходе из организации рассматривается в следующей главе, в данный момент мы сосредоточим внимание на решениях, принимая которые работник остается в организации.

Любое решение (т.е. производить или не производить) может привести к получению вознаграждений, которые воспринимаются работником как последствия его поведения. Это значит, что при любом решении в некоторых условиях работник будет ассоциировать положительные вознаграждения с выбранной им линией поведения; в других условиях эта ассоциация будет менее стойкой, либо он будет ассоциировать такое поведение с результатами, для него нежелательными.

Люди часто воспринимают получаемые ими вознаграждения как несвязанные с их производительностью или как зависящие от непроизводственных переменных и, следовательно, как не соотносящиеся или плохо соотносящиеся с производственным поведением. Например, если в своей работе ра-

ботник ограничивает производственные усилия таким образом, как это диктуется нормами подгруппы и впоследствии получает за это вознаграждение (и без сильных порицаний со стороны организации), он получает мотивацию для сокращения производительности.

Из этого мы можем заключить, что высокий уровень удовлетворения сам по себе не может считаться достаточно надежным признаком для прогнозирования высокого уровня производительности, не является он и фактором, облегчающим производство в целом. Источником мотивации к производству является настоящее или ожидаемое состояние недовольства и осознание наличия прямой связи между индивидуальной производительностью и новым состоянием удовлетворения.

Мы не рассматривали здесь степени, до которых высокий уровень удовлетворения облегчает обеспечение высокого уровня производительности не самого удовлетворенного индивидуума, а других членов организации. Иногда создается впечатление, что такая связь подразумевается в работах по производственным отношениям.

Однако при отсутствии прямой связи между высоким индивидуальным уровнем удовлетворенности и мотивацией к производству недостаточно продемонстрировать, что высокий или низкий уровень удовлетворенности является в организации «заразным явлением». Скорее в теории должно указываться, почему и как уровень удовлетворенности одного индивидуума влияет на производственные привычки другого.

Межличностные факторы в связи между производительностью и удовлетворением были слишком мало изучены для того, чтобы по этому поводу можно было привести что-либо, кроме рассуждений. В настоящее время предметом психологических исследований чаще оказывается «мотивацию к производству», чем «производительность».

Как мы увидим, на первое оказывают давление ряд важных социальных факторов, однако в данной теории не учитывается взаимодействие людей в организованном производстве, кроме тех случаев, когда оно напрямую влияет на цели отдельного участника.

### 3.4. Мотивация к производству

Некоторые чрезвычайно важные для исследования вопросы подсказывает сама общая модель, которую мы предлагаем для установления зависимости между удовлетворенностью и производительностью. В тех случаях, когда вознаграждение, получаемое из окружения, относительно постоянно в целом ряде «попыток» (т.е., выборов, осуществляемых индивидуальными членами организации), средоточием проблемы является ситуация выбора.

Наличие, каких альтернатив осознается индивидуумом? Как он оценивает эти альтернативы? Какие последствия, в его понимании, они будут иметь? Мы будем доказывать, что факторы, влияющие на мотивацию к производству — или

соответствие требованиям организационной иерархии — естественно вписываются в теорию влияний, подобную той, которую мы здесь развиваем.

В модели влияний утверждается, что на индивидуума могут влиять (а) изменение *ценностей*, связанных с данным положением дел, (б) изменение *осознаваемых последствий* альтернативы в действиях и (с) изменение ряда *вызываемых положений дел* (вызываемых сменой сигналов или связей между сигналами и вызываемыми рядами) [А-3.3].

Соответственно эмпирические исследования индивидуальных мотиваций к производству обычно позволяли выделить (а) факторы, связанные с целями индивидуума, (б) факторы, связанные с ожиданием последствий, и (с) факторы, связанные с рядом альтернатив, осознаваемых в момент принятия решения.

Начнем с базового утверждения, в котором резюмируются эти три режима влияния.

*Мотивация к производству* (3.38) — это функция от *характера вызываемого ряда альтернатив* (3.39), *осознаваемых последствий вызванных альтернатив* (3.40) и *индивидуальных целей* (3.41), с точки зрения которых происходит оценка альтернатив [3.38:3.39, 3.40, 3.41]. Если данное утверждение принять как базовое для данной теории, мы должны по очереди исследовать каждый из этих факторов и увидеть, какие связанные с ними утверждения мы можем выявить.

#### 3.4.1. Вызываемый ряд альтернатив

Вызывание альтернатив является важной темой следующей главы, где обсуждается решение об участии в организации (или выходе из нее). Несмотря на это, сейчас нам необходимо вкратце обсудить это решение. В частности, мы задаем вопрос: в каких условиях в индивидууме вызывается альтернатива, подразумевающая выход из организации?

Этот вопрос не получил сколько-нибудь детального освещения в литературе. Видимо, самым важным отдельным фактором, вызывающим альтернативу ухода, является *объективная доступность серьезных альтернатив работы*<sup>14</sup>. В общем, чем больше объективное наличие внешних альтернатив (3.42), тем более вероятно, что эти альтернативы будут вызваны [3.39:3.42]. Механизмы трансформации объективного наличия в осознанное наличие более полно рассматриваются в главе 4.

Из этого следует, что окружающая среда является одним из важных источников сигналов для участника, но этот источник не единственный. Он подвержен воздействию еще, по крайней мере, четырех типов сигналов, которые помогают определить, какой ряд поведенческих альтернатив будет вызван.

Во-первых, в сложной организации (в частности, на предприятии) он особенно восприимчив к сигналам со стороны формальной иерархии. Сюда

<sup>14</sup> Behrend, 1953.

входят как намеренные сигналы — попадающие под раздел «контрольных» — так и незапланированные.

Во-вторых, сигналы могут происходить из самого задания.

В-третьих, источником ряда важных сигналов могут стать официально установленные вознаграждения за работу. Система оплаты труда не только влияет на поведение на рабочем месте, но и вызывает ряд поведенческих альтернатив. Это особенно важно, если задание простое.

В-четвертых, индивидуум получает сигналы от своих сотрудников по организации. Источником информации, которая часто может предложить альтернативы действий, может быть и сам рабочий коллектив. Возможна здесь и деятельность в форме имитации, например, когда сигналом становится недовольство других сотрудников.

*Контрольная деятельность и вызывание.* Воздействие контрольной деятельности на цели, преследуемые индивидуальными членами организации, рассматривается ниже. С этим связана проблема взаимосвязи между контрольной деятельностью и вызванным рядом альтернатив. Особенное внимание здесь будет уделено двум аспектам стиля контроля, рассмотренным в литературе наиболее подробно: участие в принятии решений и интенсивность контроля.

Стили контроля можно выстроить вдоль континуума: одна крайность — это принятие решений контролером и сообщение их работникам без предварительной консультации; другая крайность — это принятие решений на основании свободного и равного обсуждения.

Если бы индивидуум на самом деле вела себя в соответствии с «машинной» моделью человеческого поведения, то непосредственные приказы со стороны контролеров предотвращали бы вызывание иных альтернатив, в то время как участие в значительной степени повышало бы степень такого вызывания. Тот факт, что наблюдается противоположный результат, можно объяснить с точки зрения двух разных механизмов.

С одной стороны, существует широко распространенная в культуре норма независимости в принятии решений, которая делает, по крайней мере, формальное участие в принятии решений условием их принятия без дальнейшего исследования альтернатив.

С другой стороны, если имеет место участие, обстановка, в которой предлагаются альтернативы, такова, что позволяет организационной иерархии контролировать (по крайней мере, частично) вызываемое. «Руководство с участием» можно рассматривать как инструмент, позволяющий руководству более полно участвовать в принятии решений, а также как средство расширения влияния низших эшелонов в организациях. В этом отношении оно сильно напоминает явление кооптации, рассмотренные Селзником (1949).

Возможно, имеют место оба механизма. Разумеется, в большинстве работ предполагается, что чем сильнее *ощутимое участие в принятии решений* (3.43), тем меньше заметность различий положения во властной структуре

организации [3.26:3.43], и что последнее, в свою очередь, уменьшает вызывание альтернатив, не одобряемых организацией [3.39:3.26]. Это позволяет предположить значимость такого фактора, как норма независимости.

Более того, большинство ученых, изучающих данную тему, утверждают, что (при условии успешности обмана) ощущение индивидуального участия в постановке целей во многих отношениях равнозначно реальному участию. Таким образом, реальное влияние на принятие конкретного решения для индивидуума не столь важно, как осознание собственной влиятельности.

В то же время, правдоподобен и второй механизм. Чем больше объем ошутимого участия, тем выше *степень контроля организации* над вызыванием альтернатив (3.44) [3.44:3.43]; и, следовательно, тем меньше степень вызывания альтернатив, нежелательных для организации [3.39:3.44].

Эти результаты могут в значительной степени зависеть от конкретного типа культуры, в котором проводилась большая часть исследований, однако, судя по всему, они были проверены в ряде европейских стран<sup>15</sup>.

Участие в принятии решений эмпирически, хотя и не строго логически, связано с другим важным аспектом контроля, который влияет на вызываемый ряд альтернатив.

Мы можем отличить интенсивный и чрезвычайно подробный контроль от более общего контроля<sup>16</sup>. Если для индивидуумов важны поддержание своего эго и статуса, то чем подробнее будет контроль, тем выше будет количество вызываемых альтернатив неорганизационного характера. В то же время, если полученные работником инструкции столь общие в том, что касается *сложности задания* (3.45) и *вычислительной способности индивидуума* (3.46), что средства их выполнения остаются весьма смутными, это может привести к серьезным заблуждениям.

Следовательно, влияние интенсивности контроля будет зависеть от сложности задачи. Если подлежащая выполнению задача проста в сравнении со способностями выполняющего ее индивидуума, то чем более подробны будут инструкции контролера, тем выше будет степень вызывания ненужных или вредных с точки зрения организации альтернатив; в случае задания высокой по сравнению со способностям индивидуума сложности, чем более пристальным будет контроль, тем меньшей будет степень вызывания таких альтернатив [3.39:3.31, 3.45, 3.46].

Это утверждение получило некоторое подтверждение в результате эмпирических исследований, проведенных мичиганской группой. Кац, Маккоби и Морс (1950) обнаружили, что в обстановке конторы руководители успешных подразделений чаще осуществляли скорее общий контроль, чем руководители менее успешных подразделений.

<sup>15</sup> Friedman, 1954; Krulee, 1955; Richmond, 1954.

<sup>16</sup> Katz, Maccoby, and Floor, 1951; Katz, Maccoby, and Morse, 1950.

С другой стороны, исследуя отделы технического обслуживания на железной дороге, Кац, Маккоби, Гурин и Флор не обнаружили такой связи<sup>17</sup>. Предлагаемое ими объяснение, вполне согласующееся с настоящей гипотезой, связано с характером двух этих задач и способностью руководителя отдела на железной дороге обеспечить значительную поддержку, связанную с его техническими познаниями<sup>18</sup>.

Вот два основных аспекта, в которых, как пока было выявлено, контрольная деятельность связана с вызываемым рядом. Очевидно, что могут иметься и не обнаруженные аспекты стиля осуществления контроля.

*Вознаграждения и вызывание.* Каково влияние, если таковое существует, денежных вознаграждений на вызывание альтернатив? Хотя основное влияние изменений вознаграждения заключается в изменении оценки последствий, можно предположить, что имеется и другая связь с феноменом вызывания.

Выдвинем следующую гипотезу: вероятность, что вызванный ряд альтернатив будет включать в себя нововведения, является функцией от вида используемой системы материального стимулирования (3.47) [3.39:3.47]. Нововведение наиболее возможно тогда, когда материальные поощрения напрямую связаны с нововведением, несколько менее вероятно при системе осуществления поощрений по всей компании, совсем маловероятно при системе, связанной с индивидуальной производительностью.

Индивидуальные поощрения вызывают большие индивидуальные усилия, поскольку они зависят от индивидуальных действий, однако если они не связаны напрямую с нововведениями, то не вызывают альтернатив, требующих чего-либо, кроме незначительных организационных или технологических изменений<sup>19</sup>. Система вознаграждений — это сигнал, на котором сосредотачивается внимание и который, в одном случае, определяет широкую организационную структуру, а в другом — более узкую индивидуальную.

Само собой разумеется, что даже в случае верности этого утверждения, до того, как делать конкретные прогнозы, касающиеся различного воздействия двух типов вознаграждений на производительность в конкретной организации, необходимо получить некоторое понятие о характере структуры задания.

Более того, в настоящий момент не существует убедительных эмпирических данных, подтверждающих это утверждение. Несмотря на эти оговорки, данная гипотеза и разумна, и потенциально важна.

На протяжении всей книги утверждается, что факторы, влияющие на поведение, связанное с нововведениями, в условиях организации — одни из самых важных факторов в теории организации. Нас особенно интересуют

<sup>17</sup> Katz, Maccoby, Gurin, and Floor, 1951.

<sup>18</sup> Torrance, 1953; Adams, 1954; Halpin, 1954.

<sup>19</sup> Krulee, 1955.

механизмы, с помощью которых члены организации переключают свое внимание с более обычных забот на поиск новых альтернатив.

*Рабочая группа и вызывание.* Наконец, рассмотрим утверждение, касающееся заразительности взглядов в самой рабочей группе. Индивидуальные члены группы создают друг для друга сигналы (включая стандарты). Однако они, в частности, вызывают и альтернативы действий. Нормы производительности, вызываемые в отдельном работнике, обычно отражают поведение соседствующих с ним индивидуумов (3.48), выполняющих ту же работу [3.39:3.48].

Так, было установлено<sup>20</sup>, что работники на производстве по упаковке сладостей изменили производительность своего труда в соответствии с производительностью работников, работающих рядом с ними, и что в случае, по крайней мере, одной работницы ее уход из коллектива значительно повлиял на общую производительность группы<sup>21</sup>.

Такие результаты придают явлению вызывания большую достоверность. В отсутствие внешних сигналов скорость работы задавать трудно. При выполнении несколькими работниками преимущественно одной и той же работы скорость соседа становится одним из лучших существующих сигналов.

В результате, однако, возникают некоторые неразрешенные пока проблемы. Если А является «окружением» (соседом) В, так же справедливо и то, что В является «окружением» А. Если, к примеру, производительность отдельного работника приближается к среднему значению его собственной скорости работы и скорости соседнего работника и если несколько работников работают в одном цикле, то общая производительность группы не будет зависеть от их расположения.

При другом пространственном размещении работников и несимметричности размещения их местонахождений, общая производительность будет зависеть от того, какое положение будет занимать каждый из работников при этом размещении.

В обоих случаях, однако, производительность участников группы в конечном итоге будет сводиться к одному и тому же показателю. Поскольку имеющиеся в наличии эмпирические данные не позволяют четко различать долго- и краткосрочное воздействие изменения расположения работников, нельзя с уверенностью утверждать, что подобная модель действительно соответствует реальным условиям.

В частности, существуют, возможно, и другие факторы, позволяющие различать работников с высокой и низкой производительностью — возможно, включая личностные различия в том, что касается подверженности влияниям.

<sup>20</sup> Wyatt, 1934.

<sup>21</sup> Hewitt and Parfit, 1953.

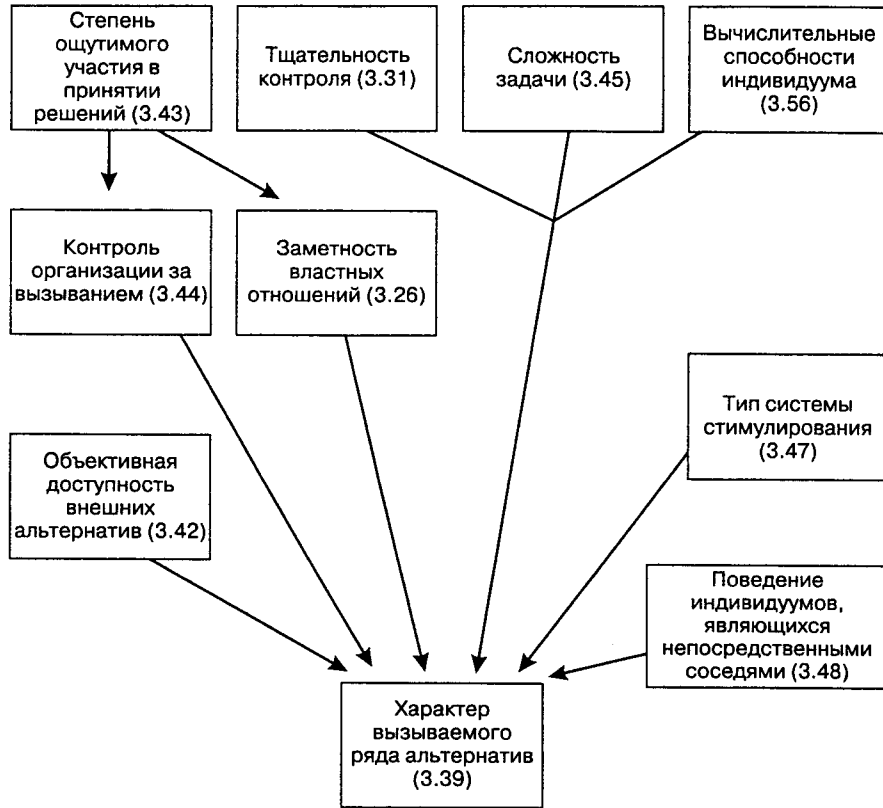


Рис. 3.6. Факторы, влияющие на вызванный ряд

Схематично гипотезы о вызываемом ряде альтернатив приведены на рис. 3.6. В общем, обе они просты и не подкреплены такими данными, которые бы сделали их неопровержимыми. Однако, имеющиеся данные позволяют подтвердить практически все высказанные здесь утверждения и можно считать, что они представляют, по крайней мере, самые начатки теории мотивации работника, в которую входит и явление вызывания.

#### 3.4.2. Осознаваемые последствия вызванных альтернатив

При вызывании ряда альтернатив действий одновременно вызывается и комплекс последствий и оценок; соответственно, происходит расширение связей между возможными выборами и возможными результатами [А-3.4]. Одним из важнейших видов влияния является контроль за осознанием последствий, и центром внимания в данном исследовании являются механизмы, посредством которых у индивидуумов формируются ожидания, касающиеся последствий действий.

*Окружение как фактор.* Рассмотрим три основных типа информации, используемые в формировании ожиданий, касающихся последствий действий. Первым важным фактором является внешнее состояние среды (особенно в том, что касается потенциальных альтернатив). Вторым фактором — давления подгрупп внутри организации — является критическим в ожиданиях индивидуума, касающихся последствий производства. Третий фактор, система поощрений, установленная организацией, определяет важный класс последствий выборов, связанных с производством.

Что касается воздействия среды на осознаваемые последствия, то здесь можно выдвинуть очевидное, но часто забываемое утверждение. Чем больше число *осознаваемых альтернатив участию* (3.49), существующих в окружающей среде, тем менее важны последствия, связанные с различиями в соответствии требованиям организации [3.40:3.49].

Данное утверждение может использоваться и для того, чтобы объяснить производственные явления, и для интерпретации других связанных с этим утверждений<sup>22</sup>. К примеру, существует явная связь между общей ситуацией на рынке труда и наличием альтернатив. Чем больше число *безработных рабочих* (3.50), тем меньше осознанных альтернатив участию [3.49:3.50].

*Индивидуальные характеристики.* Далее, количество осознанных альтернатив является функцией от характеристик индивидуума. Поскольку эти характеристики рассматриваются в следующей главе, мы не будем обращаться к ним сейчас. На конкретном примере мы видим, что осознанная легкость перехода в другие организации является функцией от таких факторов, как заметность индивидуума для других организаций и известность других организаций ему, склонность индивидуума к поиску внешних альтернатив и степень специализации индивидуума.

Поскольку внешнее окружение меняется относительно медленно, его влияние на осознание последствий не уделялось должного внимания. Как отметил Беренд<sup>23</sup>, в исследованиях производительности легко переоценить факторы, связанные с самой организацией, и упустить из виду влияние рынка труда вне организации. Мы предполагаем, что рыночные условия важны не только для работников, объединенных (или могущих быть объединенными) в профсоюзы, но и для руководителей низшего звена, а возможно, наиболее важны для руководителей высокого уровня.

*Давление групп.* Более часто в качестве фактора, влияющего на принятие решений о производительности, называют давление подгрупп и групп вне организации. В отличие от организмов, постулируемых «машинной» теорией поведения, сотрудники получают физическую и эмоциональную поддержку не только от властных фигур в организации, но и от иных групп. Важные

<sup>22</sup> Goode and Fowler, 1949; Stone, 1952a.

<sup>23</sup> Behrend, 1953.

последствия их действий контролируются подгруппами внутри организации или группами вне ее.

Например, семья индивидуума создает ограничения, влияющие на его поведение в организации<sup>24</sup>. Точная природа этих ограничений требует дальнейшего исследования, однако их существование определено довольно точно. Общепринятым и достаточно хорошо закрепленным документально является и влияние маленького рабочего коллектива на мотивацию индивидуумов.

Осознанные последствия альтернатив являются (частично) функцией от силы группового давления (3.51) и направления группового давления (3.52), исходящих от подгрупп и групп вне организации [3.40:3.51, 3.52]. Позднее мы вернемся к факторам, влияющим на направления давления групп. Пока сосредоточим внимание на факторах, связанных с силой таких давлений на индивидуального участника.

Во-первых, существует механизм идентификации. Чем сильнее идентификация с группой (3.53), тем сильнее давление групп [3.51:3.53].

Во-вторых, даже в отсутствии положительной идентификации сила давления групп возрастает по мере возрастания однородности мнений в группе (3.54). Возрастание однородности мнений снижает возможность того, что направление, в котором группа будет оказывать влияние на индивидуума, будет содержать в себе противоречия.

В-третьих, сила группового давления возрастает по мере возрастания диапазона контроля группы над окружением (3.55) [3.51:3.55]. Группа, контролирующая значительную часть окружения индивидуума, может оказывать на него большее давление, чем группа, контролирующая лишь малую часть его окружения.

Факторы, влияющие на самоидентификацию с группой, рассмотрены ниже (стр. 65–70). Что касается однородности мнений в группе, то мы можем выделить два механизма, влияющих на такую однородность. Общение между членами группы создает тенденцию к созданию общих мнений. Чем больше взаимодействие с группой (3.56), тем больше однородность мнений в группе [3.54:3.56]. В то же время эффективность любого данного количества общения в группе является функцией от степени, в которой члены группы ощущают потребность остаться в группе. Таким образом, чем больше сплоченность группы (3.57), тем больше однородность мнений в группе [3.54:3.57].

Эта маленькая подсистема переменных, влияющая на однородность мнений, тесно связана как с моделью Фестингера, Шахтера и Бека<sup>25</sup>, так и с моделью Хоманса<sup>26</sup> поведения в малых группах<sup>27</sup>. В данной подсистеме мы

<sup>24</sup> Hoppock, 1935.

<sup>25</sup> Festinger, Schachter and Back, 1950.

<sup>26</sup> Homans, 1950.

<sup>27</sup> Simon, 1952a; Simon and Guetzkow, 1955a, 1955b.

можем выделить два основных дополнительных утверждения. Первое: взаимодействие в группе возрастает с возрастанием сплоченности группы [3.56:3.57]. Второе: возрастание однородности мнения в группе повышает сплоченность группы [3.57:3.54]. Следовательно, не только идентификация с группой влияет на цели индивидуумов, которые идентифицируют себя с группой, но и самоидентификацию других с группами влияет на силу давления групп на индивидуума.

Влияние степени контроля группы над окружением изучено меньше, однако по этому поводу можно выдвинуть по крайней мере пару разумных утверждений. Положение групп в обществе различно, от групп с очень малой силой и престижем до групп с высокой степенью и того, и другого. Контроль любой конкретной группы над окружением зависит от количества межгрупповой конкуренции (3.58) за такой контроль.

Чем меньше межгрупповая конкуренция, тем больше контроль, осуществляемый за окружением одной конкретной группой [3.55:3.58]. Властная позиция семьи по отношению к младенцу или коммунистической партии по отношению к ее члену обычно сильно зависит от данного механизма повышения силы давления групп.

Сплоченность группы также связана положительной зависимостью с диапазоном контроля, осуществляемого группой [3.55:3.58]. Чем сплоченнее группа, тем с большей охотой ее члены принуждают индивидуума к выполнению требований группы. Сплоченность группы ограничивает внутрigrупповую конкуренцию, которая бы в противном случае ослабила контроль группы над индивидуальным членом.

Хотя эффективность давления группы, направленного на достижение единообразия, в значительной степени зависит от уже указанных переменных, направление этого давления не зависит от данных переменных. Ниже мы рассмотрим важные факторы, влияющие на направление давления групп (см. стр. 77–81).

*Вознаграждения в организации.* Состояние окружения и деятельность суборганизационных и внеорганизационных групп лишь частично контролируется организацией. Однако влияние, оказываемое ими на осознанные последствия, велико.

В результате американские ученые, изучавшие поведение в организации в последнее время, для изучения ряда других рассмотренных нами факторов склонны были отодвигать явно выраженные системы поощрений в управлении на задний план. Однако модель человека, в которой экономическим поощрениям не уделяется значительного места, — это плохая модель.

Поэтому мы вводим ряд утверждений, относящихся к вознаграждениям в организации. В частности, нас интересуют последствия, ожидаемые от решения о сокращении объемов производства (или об их повышении). Чем больше зависимость организационной мобильности от производительности

(3.59), тем более положительны осознанные последствия повышенной производительности [3.40:3.59].

В организации с системой продвижения по службе, в которой вознаграждения распределяются в основном с учетом стажа, производительность будет ниже, чем там, где продвижение по службе связано с каким-либо производственным показателем (Stone, 1952a).

Мы также утверждаем, что фирмы, где продвижение осуществляется на основе производительности, будут обладать производственным преимуществом по сравнению с теми, где продвижение осуществляется на основе семейных связей, внутренней политики или старой школьной дружбы.

При том что системы продвижения обладают рядом только что перечисленных последствий, им также присущи и другие последствия, в частности, в том, что касается межличностных отношений. В определенных условиях это поможет в достижении организационных целей, в других условиях – нет.

Например, влияние системы продвижения на сплоченность подгрупп может быть функциональной или дисфункциональной, в зависимости от вклада, внесенного подгруппой в достижение организационных целей. Подгруппы необязательно обеспечивают поддержку организации.

Однако по данному утверждению необходимо сделать одну оговорку. Предположим, организация устанавливает систему продвижения, в которой вертикальная мобильность зависит от (а) количества производимых изделий, (b) качества производимых изделий, (с) способностей непосредственного руководителя (контролера) и (d) пунктуальности.

Для рядового работника критерий успешности работы обладает двумя основными характеристиками: во-первых, не является определенным вес, придаваемый нескольким отдельным факторам. Во-вторых, не указывается, как измеряются некоторые из этих факторов.

Следовательно, в стандарте содержится мало информации о последствиях, приписываемых характерному поведению, поскольку между характерным поведением и «счетом» связи не установлено. Чем больше *субъективная практическая применимость критериев* (3.60), на основе которых принимаются решения о продвижении, тем большее воздействие на осознанные последствия действия оказывает система продвижения [3.40:3.59, 3.60]<sup>28</sup>.

Следует отметить, что данное утверждение относится к «осознанным стандартам производительности», а не просто к «указанным стандартам производительности». Поскольку работники известны своим подозрительным и циничным отношением к объявляемым критериям производительности, факторы, влияющие на субъективную практическую применимость стандартов производительности, – это важная область для исследований в будущем.

<sup>28</sup> К. Davis, 1953; Denerley, 1953.

Здесь будут вкратце освещены некоторые из направлений, в которых до сего времени проводились такие исследования.

Системы продвижения по службе – это лишь одна из разновидностей программ поощрения, принятых в организации. Среди остальных программ самая важная – это система зарплат рабочих и служащих (включая «дополнительные льготы»). Мы не обсуждаем здесь все множество схем выплаты зарплат, придуманных до сего времени. Подробности, касающиеся систем поощрения, можно найти в любом из существующих стандартов<sup>29</sup>.

Наша цель – рассмотреть широкие категории систем поощрения с точки зрения некоторых простых характеристик, связанных с осознанием индивидуумом последствий его действий. Одна из главных альтернатив – система почасовых, недельных или годовых ставок, не зависящих от производительности. Существуют также системы, в которых оплата зависит от объема продукции, производимой индивидуумом и/или группой. Наконец, часто встречаются сочетания различных типов систем.

Чем больше *зависимость денежного вознаграждения от производительности* (3.61), тем благоприятнее последствия, осознаваемые как результат принятия решения о повышении объема производства [3.40:3.61]. В общем, введение поощрительной системы выплаты зарплат приводит к увеличению производительности выше обычной почасовой или дневной нормы, а введение единообразной ставки вместо существовавшей ранее системы поощрений угнетающе влияет на производительность<sup>30</sup>. Контракт личного найма на основе единообразной ставки рассматривается как средство контроля *вида* осуществляемой деятельности, но не ее *скорости*.

Мы также можем утверждать, что чем выше уровень субъективной практической применимости критерия эффективности, тем сильнее влияние системы денежных поощрений на осознанные последствия действий [3.40:3.60, 3.61]<sup>31</sup>. Так, системы индивидуальных поощрений оказывают большее *прямое* воздействие на индивидуальную мотивацию к производству, чем системы группового поощрения.

Как и в случае с системами мобильности, мы с осторожностью должны интерпретировать данное утверждение, поскольку воздействие второго порядка через давление групп или требование сплоченности группы являются понятными лишь отчасти<sup>32</sup>.

В этих утверждениях мы предположили у участников наличие желания к движению вверх в организационной иерархии и к получению повышенного денежного вознаграждения. В целом это утверждение является разумным,

<sup>29</sup> Britton, 1953; Dickinson, 1937; Londen, 1944; Lytle, 1942.

<sup>30</sup> Wyatt, 1934; Feldman, 1937; Viteles, 1953.

<sup>31</sup> Marriot, 1951; Byrt, 1954.

<sup>32</sup> Leamer, 1955.



при условии, что мы осознаем, что вознаграждения для разных людей имеют разное значение.

Мы рассмотрим данный пункт в следующем разделе. Мы можем также подчеркнуть, что в типичной коммерческой организации существует разница между сотрудниками, для которых система продвижения является значимой, и теми, для кого она не имеет значения. Например, для большинства рабочих в большинстве организаций поощрения в виде продвижения по службе являются почти несущественными.

**Практическая применимость критериев.** Обсуждая воздействие системы продвижения и системы выплаты зарплат, мы уделяли большее внимание субъективной практической применимости критериев эффективности. Важность данного фактора иногда объясняли необходимостью в «чувстве направления» без объяснения, почему следует предпочесть одно направление другому<sup>33</sup>.

Возможно, большинство участников организации хотят оценить успешность своих действий, и стандарты успеха, несомненно, способствуют и приобретению знаний, и получению удовлетворения<sup>34</sup>. Однако в стандартах производительности нет ничего особенно «священного»: в производственных ситуациях могут использоваться, да и используются зачастую, другие стандарты.

Следовательно, действенность данного конкретного стандарта эффективности труда зависит от механизмов, мотивирующих его принятие вместо других альтернатив (например, система вознаграждений, основанная на стандарте). И наоборот, действенность системы вознаграждений, основанной на данной эффективности труда, зависит от того, насколько точным (субъективно) является стандарт.

Ряд утверждений могут быть или уже переведены в разряд факторов, влияющих на практическую применимость критериев эффективности труда. Первый из них — это просто *размер рабочего коллектива (группы)* (3.62). Мы предсказываем, что системы поощрений будут лучше работать в малых группах, чем в больших [3.60:3.62]. Чем больше *степень запрограммированности действий* (3.63), тем менее вероятно, что критерии эффективности труда будут субъективно практически применимыми [3.60:3.63].

Если добавить к этому утверждение, что чем выше *уровень в организации* (3.64), тем меньше программирование действий [3.63:3.64], мы можем предсказать, что схемы поощрений будут лучше работать на низших уровнях организации, чем на высших.

Взаимосвязи, обсуждавшиеся в этой главе, схематически изображены на рис. 3.7. Как и в случае с взаимосвязями, изображенными на рис. 3.6., данный ряд утверждений является куда более сложным, чем ряд, входящий в теорию человеческого поведения, описанную в главе 2.

<sup>33</sup> Friedman, 1954; Krulee, 1955.

<sup>34</sup> Thorndike, 1927; Elwell and Grundley, 1938; Bilodeau, 1954; Payne and Hauty, 1955; Viteles, 1955.

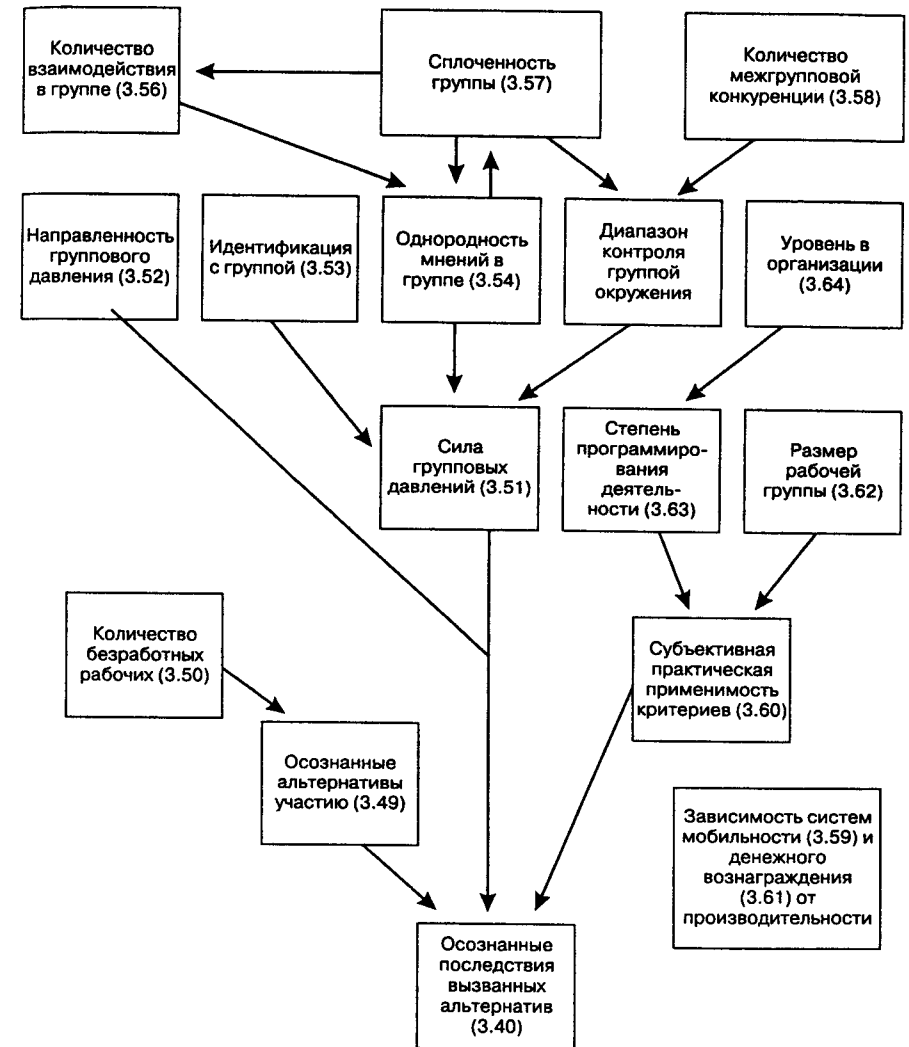


Рис. 3.7. Факторы, влияющие на осознанные последствия вызванных альтер-

### 3.4.3. Индивидуальные цели

В двух предыдущих подразделах наше внимание было сосредоточено на когнитивных элементах производственной ситуации. В данном разделе мы обращаемся к индивидуальным целям и, особенно, к явлению идентификации. Люди, в отличие от машин, оценивают свое положение по отношению



к значительности других и начинают принимать цели других людей как свои собственные.

Помимо этого, индивидуальные члены организации приходят к этому с ранее сложившейся структурой предпочтений – индивидуальностью, если хотите, – на основе которой они принимают решения, находясь в организации. Таким образом, индивидуальные цели не являются «данностью» в конкретной организации, они могут варьироваться с помощью как процедур найма на работу, так и организационных мероприятий.

Существуют четыре основные цели для идентификации: (1) организации, внешние по отношению к центральной организации (т.е. внеорганизационная идентификация); (2) сама центральная организация (организационная идентификация); (3) рабочая деятельность, являющаяся частью трудовых обязанностей (идентификация с задачей); и (4) подгруппы внутри центральной организации (идентификация с подгруппой) [А-3.5].

Некоторые из явлений, которые мы, хотя бы частично, приписывали когнитивным влияниям, также можно объяснить с точки зрения влияния через идентификацию. Более того, последнему объяснению обычно отдают предпочтение те, кто изучает мотивацию рабочих.

Однако, выдвигая утверждение о внеорганизационной идентификации, мы не можем делать выводы о мотивации к производству до тех пор, пока мы не определим факторы, влияющие на осознание групповых целей. Некоторые из этих факторов описаны далее в этом разделе.

Чем сильнее самоидентификация индивидуума с группой, тем более вероятно, что его цели будут соответствовать его восприятию групповых норм (3.41:3.53). Это базовое утверждение подтверждается великим множеством исследовательских находок. Оно привлекает внимание к факторам, влияющим на силу идентификации в четырех различных направлениях, перечисленных нами выше. Мы предлагаем пять основных гипотез.

1. Чем выше *осознанный престиж группы* (3.65), тем сильнее стремление индивидуума идентифицировать себя с ней [3.53:3.65], и наоборот [3.65:3.53].

2. Чем больше *степень осознания целей как общих для членов группы*, тем сильнее стремление индивидуума идентифицировать себя с группой [3.53:3.8], и наоборот [3.8:3.53].

3. Чем больше *частота взаимодействия* между индивидуумом и членами группы, тем сильнее стремление индивидуума идентифицировать себя с группой [3.53:3.56], и наоборот [3.56:3.53].

4. Чем больше *количество индивидуальных нужд*, удовлетворяемых в группе (3.66), тем сильнее стремление индивидуума идентифицировать себя с группой [3.53:3.66], и наоборот [3.66:3.53].

5. Чем меньше *степень конкуренции* (3.67) между членами группы и индивидуумом, тем сильнее стремление индивидуума идентифицировать себя с группой [3.53:3.67], и наоборот [3.67:3.53].

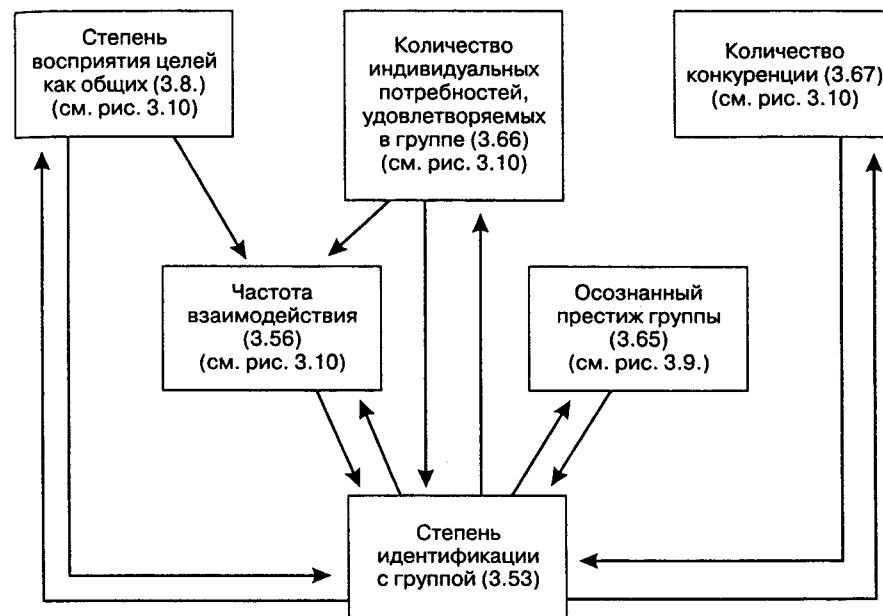


Рис. 3.8. Основные факторы, влияющие на идентификацию с группой

Эти утверждения, наряду с парой других, связывающих взаимодействие с осознанной общностью целей [3.56:3.8] и с числом нужд, удовлетворенных в группе [3.56:3.66], образуют систему, в рамках которой могут разрабатываться и более конкретные предложения. Данная система изображена на рис. 3.8.

Важность петель обратной связи в системе должна быть очевидной из утверждений «и наоборот», приведенных выше, а также из схемы. Мы указали не все возможные в системе петли, а лишь столько из них, чтобы указать на некоторые динамические черты явления идентификации.

Широкие и разнообразные взаимодействия между такими переменными, как взаимодействие, предпочтения и восприятия, были предметом исследований разной степени строгости в ряде областей человеческого поведения. Возможно, самые примечательные среди них – это поведение в малых группах и во время голосования. Не слишком удивительно то, что те же самые механизмы влияют на организационную мотивацию.

Представляя утверждения, связанные с групповой идентификацией, мы для удобства отделяем общие утверждения, касающиеся зависимости, от конкретных предсказательных утверждений. Общие утверждения не зависят от конкретной группы или типа группы, к которой они относятся. Предсказательные утверждения относятся к конкретным ситуациям на практике.

Данное различие подразумевается на протяжении всей книги, но здесь его необходимо выразить ясно в связи с разнообразием различных групп, в которых могут приниматься решения о производительности. В связи с таким разнообразием проще всего сначала представить общие теоретические утверждения, а затем рассмотреть конкретные гипотезы для различных групп и подтверждающие их данные.

*Факторы, влияющие на идентификацию с группой.* Мы уже выделили пять основных переменных, влияющих на явления идентификации и подвергающихся их влиянию. Теперь наша цель — описать ряд важных факторов, влияющих на эти пять переменных. Во-первых, что влияет на осознанный престиж группы?

С одной стороны, престиж будет варьироваться в зависимости от объективного положения группы (т.е. ее престижа у других людей). С другой стороны, восприятие престижа группы индивидуумом является функцией не только от его оценки другими людьми, но и от индивидуальных стандартов. Таким образом, осознанный престиж группы является функцией от *положения группы в обществе* (3.68) и *характера индивидуальных стандартов* (3.69) [3.65:3.68, 3.69].

Положение группы в обществе определяется наличием у нее символов успеха, признанных в данной культуре. Мы не будем пытаться определить здесь все эти символы, а ограничим наше внимание тремя, весьма важными для идентификации. Первое: чем больше *успех в достижении групповых целей* (3.70), тем выше положение группы в обществе [3.65:3.70]. Второе: чем выше *средний уровень статуса* (3.71) членов группы, тем выше положение группы в обществе [3.68:3.71]. Третье: чем больше *заметность группы* (3.72), тем выше положение группы в обществе [3.68:3.72].

Заметность, в свою очередь, зависит от характеристик группы, которые либо отличают ее от других групп, либо повышают вероятность того, что она будет замечена. Таким образом, чем больше *отличность группы от других* (3.73) (в том, что касается целей, участников или деятельности), тем больше ее заметность [3.72:3.73]; чем больше *размер группы* (3.74), тем больше ее заметность [3.72:3.74]; чем больше *скорость роста группы* (3.75), тем большее ее заметность [3.72:3.75].

Среди факторов, определяющих индивидуальные стандарты престижа, наибольшее значение, видимо имеют две переменные. Во-первых, стандарты индивидуума будут зависеть от норм групп, к которым он принадлежал и принадлежит сейчас. Индивидуальные стандарты престижа будут напоминать *групповые стандарты* (3.76) [3.69:3.76].

Во-вторых, в процессе накопления личного опыта стандарты могут как разрушаться, так и развиваться. На основе процессов сравнения в обществе, определяющих уровень стремления, мы полагаем, что чем выше *уровень престижа, достигнутого в индивидуальном опыте* (3.77), тем выше индивидуаль-

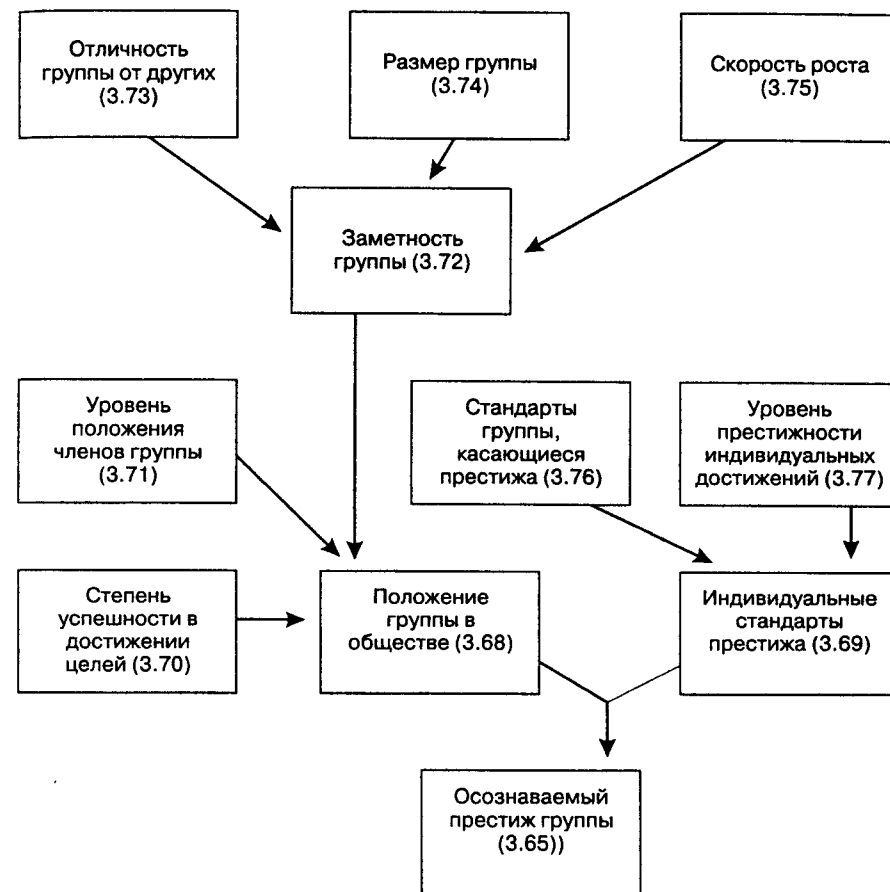


Рис. 3.9. Факторы, влияющие на осознаваемый престиж группы

ные стандарты престижа [3.69:3.77]. Эти факторы, влияющие на осознанную престижность группы, схематически изображены на рис. 3.9.

Далее мы рассмотрим основные факторы, определяющие частоту взаимодействия между индивидуумом и группой. Один из самых важных факторов среди них — это обратная связь между идентификацией и взаимодействием. Чем сильнее индивидуум идентифицирует себя с группой, тем больше взаимодействие. Увеличение как степени общности целей, как и количества потребностей, удовлетворяемых в группе, также приводят к повышенному взаимодействию. Какие еще факторы работают через механизм взаимодействия?

Один такой фактор — это просто открытость для воздействия. Чем больше *открытость для контакта* (3.78), тем больше частота взаимодействия между группой и индивидуумом [3.56:3.78].

Частоту взаимодействия индивидуумов с разными группами предопределяет отношение индивидуумов к этим группам. Отчасти это отношение отражает нормы культуры или субкультуры, в которой индивидуум был воспитан.

Следовательно, чем сильнее *давление культуры, подталкивающее к участию* (3.79), тем больше частота взаимодействия между группой и индивидуумом [3.56:3.79]. Отчасти отношение основывается на осознанном сходстве между членами группы и индивидуумом, часто основанном на общности окружения, образования, опыта и т.д. Чем больше *однородность окружения* (3.80), тем больше частота взаимодействия [3.56:3.80].

Наконец, приведем гипотезу «асоциального характера» о воздействии «величины» на взаимодействие. Чем больше *размер сообщества* (3.81), тем меньше частота общения между группой и индивидуумом [3.56:3.81]. Слово «сообщество» используется здесь в виде общего термина для более или менее автономной социальной единицы, в которой удовлетворяется большая часть потребностей индивидуума.

Мы уже указали на то, что чем больше однородность окружения, тем больше степень осознанной общности целей [3.8:3.80]. Помимо этого, осознанная общность целей является функцией от схожести занимаемого *в данный момент* положения. Врачи склонны к общению друг с другом не только в силу явной общности образования, но и потому, что их врачебная деятельность ставит их в похожее положение.

В результате, они обычно приходят к выводу, что эта общность ведет к общности в отношении к чему-либо. Чем больше *схожесть положений в данный момент* (3.82), тем больше степень, в которой цели рассматриваются как общие [3.8:3.82].

Завершая этот обзор факторов, влияющих на идентификацию с группой, отметим одну переменную, влияющую на количество нужд индивидуума, удовлетворяемых в группе, и вторую переменную, влияющую на степень конкуренции между членами группы и индивидуумом. Чем больше *разрешенность достижения индивидуальных целей в группе* (3.83), тем больше нужд индивидуума будет удовлетворено в группе [3.66:3.83].

По крайней мере, в нашей собственной культуре подчинение нормам обычно рассматривается как «цена» за участие в группе, а не как положительное качество. Поскольку связи между индивидуальными нуждами, подчинением нормам и независимостью являются сложными и плохо изученными, мы выдвигаем лишь очень слабую гипотезу о том, что почти все индивидуумы по большей части времени находят группу, снисходительную по отношению к их собственным нуждам, более привлекательной, чем группа, в которой такой снисходительности нет.

Чем больше *независимость индивидуальных вознаграждений* (3.84), тем меньше конкуренция среди членов группы [3.67:3.84]. И наоборот, в тех случаях, когда индивидуумы, фактически, участвуют в игре «с нулевой суммой баллов», в которой некоторые должны проигрывать для того, чтобы кто-то другой мог выиграть, конкуренция растет, а степень идентификации уменьшается.

Схема этих факторов, влияющих на частоту взаимодействия, степень восприятия целей как общих, количество индивидуальных потребностей, удовлетворяемых в группе, а также степень конкуренции между индивидуумом и группой, приведена на рис. 3.10. Вместе взятые, рис. 3.8., 3.9. и 3.10 представляют нашу общую концепцию переменных, действующих на индивидуальные цели через идентификацию в группе. Теперь рассмотрим, как эти факторы работают в определенных видах групп.

*Идентификация с внеорганизационными группами* (напр., профессиональными ассоциациями, сообществами, семейными группами, профсоюзами). В случае с *профессиональными ассоциациями*, мы полагаем, что чем выше степень профессионализации в работе индивидуума, тем сильнее он идентифицирует себя с профессиональной группой. В определении «профессионализации» подразумеваются основные переменные, через которые происходит реализация прогноза.

Профессионализация подразумевает наличие конкретного формального образования и, следовательно, значительную однородность окружения. Она подразумевает формальную регламентацию выполнения должностных обязанностей и, следовательно, схожесть положений. В той степени, в какой работа на данной должности является профессионализированной, методы и стандарты ее выполнения определяются другими представителями профессии.

Поскольку обращение к данной группе и ее стандартам необходимо для профессионального выполнения работы, влияние группы на деятельность охватывает широкий спектр рабочих ситуаций. Так как существует необходимость быть похожим на других представителей профессии по ряду качеств, существует тенденция распространять эту необходимость и на другие качества и таким образом идентифицировать себя с группой<sup>35</sup>.

Что касается *сообществ*, то здесь важнейшее значение для идентификации играет степень открытости влиянию. Открытость эта выражается в таких факторах, как длительность проживания; следовательно, чем дольше срок проживания в сообществе, тем больше индивидуум идентифицирует себя с общинными группами<sup>36</sup>. Одной из наиболее ярких черт таких организаций, как армия, где проживание в сообществе обычно бывает недолгим, является отсутствие идентификации себя с группами в местных сообществах.

<sup>35</sup> R. Davis, 1954; Moore and Renck, 1955.

<sup>36</sup> Hoppock, 1935.



Рис. 3.10. Факторы, влияющие на частоту взаимодействия, степень восприятия целей как общих, количество индивидуальных потребностей, удовлетворяемых в группе, и степень конкуренции

С другой стороны, такая организация, как дипломатическая служба, в которой часто достаточно распространены назначения в иностранные сообщества, а идентификация с ними является по большей части дисфункциональным, практикует длительные отпуска для обеспечения периодической «реамериканизации». Чем длительнее проживание, тем больше широта и частота внеорганизационных контактов с сообществом. Взаимодействие приводит к идентификации.

Причиной проблем с анализом являются наши неадекватные познания о совокупных результатах этих нескольких явлений. Интеграция индивидуумов в сообщество часто поощрялась организациями, поскольку она создает удобство для общественных отношений и сокращает добровольную мобильность. В то же время, интеграция в сообщество дает импульс неорганизационной идентификации, которые могут оказаться дисфункциональными.

Если мы примем «асоциальную» гипотезу, наш прогноз таков: чем меньше общество, тем больше идентификация с группами-сообществами.

Третий важный вид внеорганизационной группы образует семья. Семьи часто имеют свою точку зрения на то, какая работа является подходящей для их членов, и эта точка зрения влияет на отношения индивидуумов к своей работе. Отношение семей к эффективности труда на работе также является важными детерминантами предпочтений индивидуумов в том, что касается эффективности работы. Чем больше мобильность индивидуума в отношении места проживания, тем слабее его самоидентификация с семейными группами.

Мобильность, позволяющая легко менять место жительства, разрывает контакт с большой семьей и часто сокращает частоту взаимодействия с собственной семьей индивидуума<sup>37</sup>.

Мы также можем сделать прогноз, основываясь на культурных различиях. Чем больше в культуре, родной для индивидуума, большая семья рассматривается как основная ячейка общества, тем больше индивидуум идентифицирует себя с семейными группами. Так, к примеру, мы утверждаем, что член организации китайского происхождения будет сильнее (и шире) идентифицировать себя с семьей, чем его коллега — урожденный американец<sup>38</sup>.

Положение профсоюза как внеорганизационной группы является весьма неопределенным. В некоторых случаях местные профсоюзы становятся, по сути дела, подгруппами организации. В других случаях членами местных профсоюзов становятся работники нескольких коммерческих организаций.

В любом случае международные профсоюзные организации и профсоюзное движение являются внеорганизационными центрами идентификации. Чем активнее участие отдельного работника в деятельности профсоюзов, тем сильнее он идентифицирует себя с профсоюзом. Естественно, это всего лишь другой вариант базовой гипотезы Хоманса. По какой бы причине индивидуум ни вступал в профсоюз и ни участвовал в его деятельности, это участие обычно сильнее втягивает его в жизнь профсоюза.

Существуют свидетельства, указывающие на то, что члены становятся участниками либо в более или менее принудительном порядке, либо в силу ограниченного числа особых причин, но это участие обязательно приводит к более глубокой вовлеченности<sup>39</sup>.

Чем успешнее переговоры профсоюза с руководством, тем сильнее индивидуум идентифицирует себя с профсоюзом. Разумеется, в целом успех профсоюза связан с его осознаваемым престижем. Однако значение имеют и различия в степени «успеха» профсоюза для его отдельных членов. Поль-

<sup>37</sup> Masuoka, 1940.

<sup>38</sup> Burgess and Locke, 1953. P. 35—36.

<sup>39</sup> Sayles and Strauss, 1953; Rose, 1952b.

за, извлеченная индивидуумом посредством профсоюза, зависит частично от стратегического положения индивидуума в его группе в процессе производства, однако они также зависят и от его положения во властной структуре профсоюза.

Мы указали, что участие стимулирует идентификацию, но что стимулирует участие в профсоюзе? Первое место здесь занимают крепкие петли обратной связи от идентификации и осязательного успеха к участию. Чем сильнее идентификация отдельного работника с профсоюзом, тем больше степень его участия.

Помимо этого, в тех случаях, когда участие является совместимым с нормами общества и других социальных групп, к которым принадлежит индивид, это участие будет более активным. Мужчины будут участвовать в деятельности профсоюза активнее, чем женщины. Индивидуумы из семей с благоприятным отношением к профсоюзам будут, как правило, участвовать в деятельности профсоюза более активно, чем другие<sup>40</sup>.

Наконец, поскольку деятельность профсоюзов подразумевает наличие общих интересов с рабочим коллективом, давление в сторону участия должно частично зависеть от однородности данной группы. Группы с общим этническим происхождением будут принимать большее участие, чем другие группы, группы индивидуумов, живущие поблизости друг от друга, — более, чем другие группы, группы индивидуумов, имеющих похожую работу, уровень оплаты и статус — более, чем другие группы<sup>41</sup>.

*Идентификация с организацией.* Второй важный вид группы, с которой, как правило, идентифицируют себя ее члены, — это сама организация. Рассмотрим некоторые из числа основных прогнозов, касающихся интенсивности идентификации с организацией.

За исключением первого года работы, чем длительнее работа в данной организации, тем сильнее индивидуум идентифицирует себя с организацией. В большинстве исследований воздействия работы в организации на идентификацию с ней эту зависимость трудно контролировать из-за наличия возможности личного выбора.

Поскольку мы утверждаем (см. Главу 4), что чем сильнее идентификация с организацией, тем слабее стремление добровольно покинуть ее, то выборка участников, классифицированных в соответствии со сроком их работы в организации, покажет, что у тех, кто дольше является членами организации, идентификация себя с организацией была сильнее, чем у других (за тем исключением, что у только что вступивших в организацию идентификация с ней могла быть сильнее, чем у тех, кто пробыл в организации в течение умеренного периода времени).

<sup>40</sup> Rose, 1952b; Sayles and Strauss, 1953; Purcell, 1953.

<sup>41</sup> Rose, 1953b; Sayles and Strauss, 1953; Purcell, 1953.

Мы утверждаем, что, помимо личного выбора, само время пребывания в организации усиливают идентификацию с ней. Действующие при этом механизмы уже были упомянуты: чем дольше индивидуум находится в организации, тем больше он взаимодействует с организацией, тем больше удовлетворяются в организации его потребности и, следовательно, тем больше он идентифицирует себя с организацией.

Чем больше степень вертикальной мобильности в организации, тем сильнее идентификация индивидуума с организацией<sup>42</sup>. Ожидания вертикальной мобильности создают ожидание взаимодействия, а также ощущение общности между подчиненными и руководителями. С другой стороны, существует довольно много анекдотических случаев высокой степени идентификации в жесткой кастовой системе, в которой вертикальная мобильность отсутствует или выражена слабо.

Возможно, один из ключей к пониманию связи между мобильностью и идентификацией лежит в области определенных культурой стандартов профессионального успеха.

В культуре, где существует ожидание того, что способности должны вознаграждаться продвижением по службе, неспособность (или ожидаемая неспособность) достигнуть более высокого положения в организации воспринимается как неприятие со стороны вышестоящих лиц. Идентификация с организацией в таких обстоятельствах подчеркивает степень неприятия и, следовательно, его, как правило, будут избегать.

В культуре с другими стандартами успеха неспособность достичь продвижения по службе может быть абсолютно не связана с осязательным одобрением со стороны организации и, следовательно, не является сдерживающим фактором для идентификации.

Существует ряд свидетельств того, что методы руководства влияют на идентификацию с организацией. В частности, представляется, что чем больше руководители способствуют облегчению достижения личных целей индивидуальными членами организации, тем сильнее последние идентифицируют себя с организацией<sup>43</sup>.

Если говорить конкретнее, то чем более общим является руководство, тем сильнее тенденция, в соответствии с которой подчиненные идентифицируют себя с организацией; чем активнее участие в принятии политических решений, тем сильнее тенденция среди подчиненных к идентификации с организацией. Чем больше руководство ориентируется в своих действиях на работников, а не на производство, тем сильнее тенденция среди подчиненных к идентификации с организацией.

Наконец, хотя конкретных свидетельств, подтверждающих это, немало, приведем гипотезу, связывающую идентификацию с организаци-

<sup>42</sup> Stone, 1952a.

<sup>43</sup> Comrey, Pfflner, and Beem, 1952; Katz, Maccoby, Gurin, and Floor, 1951.

ей с факторами, которые повышают привлекательность организации для индивидуумов.

Мы уже утверждали, что индивидуум скорее будет идентифицировать себя с организацией, в которой у него есть значительная возможность взаимодействия с другими, чем с организацией, где взаимодействие ограничено, с организацией, которую он воспринимает как одобряющую его, — скорее, чем с организацией, которую он воспринимает как отвергающую его, с организацией, позволяющей ему удовлетворять его личные потребности, — скорее, чем с организацией, где эти потребности не удовлетворяются.

Теперь мы утверждаем, что индивидуум более склонен идентифицировать себя с организацией, которая, как он считает, обладает высоким престижем, чем с той, которая обладает низким престижем<sup>44</sup>. Помимо всего прочего, идентификация — это средство достижения личного положения.

Как мы увидим далее, престижность может приписываться скорее подразделениям, чем всей организации в целом, и поэтому стимулировать идентификация с подразделениями, а не с организацией. Но во многих условиях идентификация с организацией в целом может являться функцией от обобщенного престижа организации.

Чем больше продукция данной организации отличима от продукции других, тем сильнее ее члены идентифицируют себя с ней. Чем больше число высокоценных видов деятельности, которыми занимается организация, и/или работников с высоким статусом, тем сильнее индивидуальные члены организации идентифицируют себя с ней.

Чем крупнее организация, тем сильнее индивидуальные члены организации идентифицируют себя с ней. (Обратите внимание на то, что мы уже приводили другие факторы, такие как широта взаимодействия, которые в крупной организации работают в противоположном направлении). Чем быстрее растет организация, тем сильнее идентификация с ней ее индивидуальных участников<sup>45</sup>.

В дополнение к этому, определенный оттенок индивидуальной оценке престижа придают некоторые факторы, связанные с личным опытом. Все факторы престижа в организации рассматриваются относительно некоего индивидуального сравнительного эталона. Индивидуальные участники, для которых организация обладает большим престижем, чем организации, к которым принадлежат другие члены их семей, сильнее будут идентифицировать себя с организацией.

Индивидуальные участники, принадлежащие к организации, обладающей большим престижем, чем те, к которым принадлежат участники с аналогичным образованием и опытом, будут сильнее, чем остальные, иденти-

<sup>44</sup> Willerman and Swanson, 1953.

<sup>45</sup> Payne, 1954.

фицировать себя с организацией. Индивидуумы с ограниченным опытом участия в других организациях будут идентифицировать себя с организацией сильнее, чем те, у кого этот опыт более обширный.

*Идентификация с подгруппами.* При рассмотрении идентификации с подгруппами можно выдвинуть многие из тех же самых утверждений. К примеру, с помощью утверждений, близких к только что высказанным, но с небольшими изменениями, можно выразить зависимость между характеристиками подгрупп в организации и стремлением индивидуального работника идентифицировать себя с подгруппой.

Помимо этого, организация задает стандарт — производительность, — по которому можно судить о престиже подразделений, и этот стандарт также становится фактором, влияющим на идентификацию. Чем больше производительность (продуктивность) подгруппы в организации, тем сильнее идентификация индивидуальных участников с организацией<sup>46</sup>. Идентификация с подгруппой также зависит от взаимодействия и удовлетворением потребностей.

Следовательно, те группы, которые облегчают взаимодействие и достижение личных целей, будут отличаться большей сплоченностью, чем другие группы. Чем меньше рабочая группа, тем сильнее идентификация членов с подгруппой<sup>47</sup>. Влияние размера группы явно основывается на потребности в сближении межличностных отношений, а этого (для большинства индивидуумов) легче добиться в малых, чем в больших группах.

Идентификация с подгруппой подразумевает принятие норм подгруппы и соответствие им. И наоборот, когда факторы данной ситуации усложняют такое принятие и соответствие, это замедляет процесс идентификации. В частности, когда внешние факторы стимулируют конкуренцию между членами рабочей группы, идентификация с подгруппой ослабевает.

Там, где система вознаграждений, основанная на степени индивидуальной компетентности, исключает возможность награждения каждого работника, идентификация с подгруппами будет слабее, чем в тех случаях, когда система вознаграждений не связана с индивидуальной компетентностью или позволяет каждому получить вознаграждение.

Другими словами, те, кто играет в игру с нулевой суммой (т.е. оказывается в ситуации, когда выигрыш одного означает проигрыш другого) и отсутствием партнера, менее склонны идентифицировать себя с группой, чем те, кто играет в игру с ненулевой суммой в содружестве с партнерами, в которой группа выступает против окружения<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> Katz, Maccoby, Gurin, and Floor, 1951.

<sup>47</sup> Marriot, 1949; Katz, 1947; Kerr, Koppelman, and Sullivan, 1951; Worthy 1950b; Hewitt and Parfit, 1953.

<sup>48</sup> Stone, 1952a; Babchuk and Goode, 1951.

*Идентификация с целевой группой.* Идентификация в соответствии с достигаемой целью, последнюю из четырех рассмотренных здесь основных форм идентификации, возможно, правильнее было бы считать идентификацией с классом индивидуумов, выполняющих одну и ту же задачу.

Конечно, целевая группа может представлять из себя либо подгруппу, либо в неорганизационную группу, в зависимости от сути преследуемой цели, но, по крайней мере, в некоторых случаях идентификация с целевой группой представляется явлением достаточно важным для обеспечения независимого обращения.

Во-первых, все факторы, вызывающие идентификацию с в неорганизационной группой, в полной мере касаются и идентификации по достигаемой цели. Не будем повторять здесь соответствующие утверждения.

Помимо этого, на идентификацию по достигаемой цели влияют особенности выполняемой работы, стаж работы в организации и организационная мобильность. Чем больше конкретная задача воспринимается скорее как обучение, чем как работа, представляющая собой законченную операцию, тем слабее идентификация с ней.

Таким образом, задачи низкого уровня в организации не вызывают идентификации в том случае, когда они воспринимаются как средство достижения более высокого положения в организации, но они действительно влияют на идентификацию с задачей в том случае, когда перемещение по служебной лестнице не является ожидаемым результатом.

Следовательно, индивидуумы, занимавшие одну и ту же должность в течение длительного времени, более склонны идентифицировать себя со своей должностью, чем те, кто занимал ее в течение короткого периода времени.

Если (а) восприятие задачи как обучения для продвижения по карьерной лестнице и ожидание мобильности дают удовлетворение от работы, (б) идентификация со своей должностью как с карьерным достижением дает удовлетворение от работы, а (с) восприятие задачи как учебной остается после ожидания прекращения движения вверх по карьерной лестнице, то из этого следует, что удовлетворение от работы как таковой, получаемое при нахождении на должности не слишком высокого уровня, должно быть высоким в начале работы сотрудника, а также через долгое время после начала его работы, а самый низкий уровень удовлетворения оказывается в промежуточной точке, когда ожидания мобильности уже в прошлом, а идентификация с должностью еще не наступило<sup>49</sup>.

Особенности должности влияют на идентификацию по достигаемой цели главным образом через другой механизм, который уже рассматривался ранее. Индивидуумы стараются удовлетворить личные потребности посредством работы. Когда особенности данной должности дают возможность та-

<sup>49</sup> Morse, 1953.

кого удовлетворения, мы прогнозируем сильную идентификацию по достигаемой цели.

Поэтому очевидно, что для того, чтобы делать общие прогнозы, необходимо предположить наличие некоторой общности потребностей внутри культуры, из которой происходят члены данной организации. Некоторые характеристики задачи содержат довольно явный подтекст для такой ориентированной на успех культуры, как наша.

Так, чем больше данная задача отражает высокий уровень технических навыков, тем сильнее идентификация индивидуального участника с задачей<sup>50</sup>. Чем больше данная задача отражает индивидуальную независимость в принятии решений, тем сильнее идентификация с данной задачей. Чем больше данная задача требует использования ряда различных программ вместо одной, тем сильнее идентификация с задачей.

*Направление группового давления.* При обсуждении суборганизационной и внеорганизационной идентификации и контроля восприятия последствий вышеуказанной нас интересовала степень контроля, осуществляемого этими группами. В то же время, мы не сказали ничего о направлении, в котором осуществляется такой контроль.

Суборганизационная или внеорганизационная группа часто может препятствовать достижению уровня производства, установленного руководством. В самом деле, литература содержит множество случаев такого рода. В то же время, однако, пока что не было найдено надежного теоретического обоснования того, почему деятельность внеорганизационных групп обязательно должна противоречить целям организационной иерархии.

Как отметил Гросс (1953), контроль малых групп может в некоторых обстоятельствах скорее дополнять, чем затруднять контроль, осуществляемый самой организацией. Это наиболее четко видно на примере некоторых конкретных внеорганизационных групп.

К примеру, внедрение профессиональных стандартов профессиональными объединениями часто является важной функцией для организаций, берущих на работу специалистов. Контроль сотрудника через его жену упоминался как тактика, используемая как коммунистической партией Китая, так и американскими промышленными компаниями<sup>51</sup>.

Впечатляет и пример суборганизационных групп. Одной из проблем в организации систем контроля в организациях со сложной структурой является нейтрализация или устранение дисфункциональных последствий организации подгруппы без нарушения ее способности выполнять необходимые функции.

К примеру, организации иногда сталкиваются с трудностями, пытаясь заставить лидеров низшего эшелона соответствовать требованиям иерархии,

<sup>50</sup> R.C. Davis, 1954.

<sup>51</sup> Dahl and Lindblom, 1953. P. 518—519.



поскольку некоторые наиболее эффективные методы достижения такого ответственности подрывают руководящее положение лидера<sup>52</sup>.

В этой главе мы привели очевидные факторы, связанные с конкретными прогнозами продуктивности, отложив более общее обсуждение конфликта в организации до Главы 5. Следовательно, зависимой переменной в этом разделе является *степень, в которой давление группы поддерживает организационные требования* (3.85).

Мы хотим определить причины колебаний в степени *схожести норм* (3.86), насаждаемы, с одной стороны, организацией, а с другой – конкурирующей группой. Чем больше сходство между нормами, тем большую поддержку требований организации создает давление со стороны группы (3.85:3.86).

До определенной степени схожесть норм данной группы и организации является «фиксированной» для данной организации. Некоторые группы будут оказывать большую поддержку, чем остальные, и с этим действительно мало, что можно поделать.

В то же время, методы, с помощью которых формируются групповые нормы, влияют на содержание этих норм; и эти методы не следует рассматривать как «фиксированные» для данной организации. Можно выдвинуть несколько утверждений, отражающих оба типа ситуаций, и затем сделать, основываясь на них, конкретные эмпирические прогнозы.

Во-первых, чем ближе *два учреждения по своему положению в обществе* (3.87), тем ближе нормы, которые они проводят в жизнь [3.86:3.87]. Во-вторых, чем больше *культурная центральность* (3.88) организации, тем больше ее нормы похожи на те, которые устанавливаются другими группами в той же культуре [3.86:3.88]. В-третьих, чем сильнее контроль организации за вызыванием и оценкой альтернатив в группе, тем ближе будут нормы организации и группы [3.86:3.44].

Работу этих механизмов можно продемонстрировать на примере конкретных прогнозов, касающихся (а) репутации в обществе, (б) культурной схожести и (с) контроля организации за принятием решений.

Чем больше конкретная должность требует углубленного специального образования, тем более вероятно то, что в коммерческой организации давление со стороны профессиональных групп будет поддерживать организационные требования.

Этот прогноз основан на расчетах, гласящих, что чем выше уровень образования работника (возможно, вплоть до наличия ученой степени), тем более вероятно, что группы, к которым он относится, будут исповедовать нормы, совместимые с нормами делового сообщества. Как группа образованных людей, так и бизнес-группа составляют общепризнанные элитные группы в современном американском обществе, а нормы похожих групп в обществе являются взаимодополняющими.

<sup>52</sup> March, 1955b.

Отметим, что мы говорим не о «властной элите» в смысле влияния на общественно-политические решения, а о «социальной элите», понятие о которой определяется тем, «кто кого развлекает» или «кто с кем ведет светские беседы».

Отсюда следует, что это утверждение, даже если оно справедливо для американского общества, вовсе необязательно действует повсеместно, поскольку оно зависит от того, кто составляет элиту и какова социальная стратификация общества. В противоположность этому, в Англии восемнадцатого столетия, где коммерсанты не относились к социальной элите, нормы образованных людей и коммерсантов вряд ли можно было назвать взаимодополняющими.

Давления со стороны внеорганизационных групп скорее будут совпадать с требованиями руководства, если работник протестант, чем если он католик или иудей<sup>53</sup>. Отчасти данное утверждение основывается на тех же общих соображениях, что и предыдущее. В целом, протестантам проще попасть в социальную элиту, чем католикам или иудеям. Поэтому группы, к которым они относятся, скорее, будут отражать нормы, совместимые с нормами бизнесменов. Помимо этого, как показали Вебер и Тони<sup>54</sup>, идеология протестантизма оказывает мощную поддержку капиталистическим учреждениям.

Мы рассматривали и рассматриваем религиозные группы и профессиональные объединения как силы, влияющие на поведение индивидуальных членов организации, но не взаимосвязанные с индивидуальным поведением.

Связи между поведением индивидуального сотрудника или компании, с одной стороны, и этих внешних групп – с другой, – это практически всегда односторонние связи, в которых внешние группы оказывают влияние на участников, а вот цепи обратной связи либо не существуют, либо столь незначительны, что незаметны.

Если организация не может влиять на отношения внешних групп или на членство в них конкретных индивидуумов, все, на что она способна, – это установить критерии для отбора членов групп с созвучными нормами.

Однако в некоторых случаях подорганизационные и внеорганизационные группы составляют, вместе с организацией и ее членами, маленькие социальные системы с сильными внутренними взаимодействиями. В этих случаях мы должны рассматривать влияния в обоих направлениях – от этих групп к организации и от организации к группам.

Давление со стороны неформальных рабочих групп с большей вероятностью может совмещаться с требованиями руководства, если социометрия организации подвергается систематическим манипуляциям, чем если назначения на должности производится более или менее случайным образом, в

<sup>53</sup> Dalton, 1948; Collins, Dalton, and Roy, 1946; Mack, Murphy, and Yellin, 1956.

<sup>54</sup> Weber, 1930; Tawney, 1937.



пределах технических ограничений<sup>55</sup>. Состав неформальных рабочих групп (а отсюда и нормы в этих группах) зависит частично от физического расположения рабочих мест. Физическое соседство является важным основанием принадлежности к группе. Следовательно, направленность давления подгрупп на индивидуума будет зависеть частично от физического расположения его рабочего места.

Равновесие, которое будет достигнуто как результат группового давления членов группы друг на друга, будет зависеть от совокупного воздействия этих давлений, когда они усиливают друг друга. В одном крайнем случае чистое давление на любого индивидуума может быть просто пропорционально не взвешенному среднему значению норм других. В этом случае группа будет двигаться в направлении равновесной нормы, которая будет также представлять собой среднее значение изначальных позиций членов группы.

В другом крайнем случае норма большинства может оказывать давление на отклоняющееся от нее меньшинство или индивидуальные нормы, но не наоборот. В этом случае группа будет двигаться в направлении единодушия, соглашаясь с нормой, изначально установленной большинством. Реальная ситуация, видимо, находится между этими двумя крайностями, и дополнительно усложняется другими весовыми коэффициентами (например, старшинство в группе).

В тех случаях, когда общественные контакты между женами и семьями членов группы пересекают иерархические границы, давление со стороны семей с большей вероятностью будет согласовываться с отношением руководства, чем там, где такие контакты происходят главным образом «по горизонтали» в одном слое иерархии.

Хотя здесь можно задаться вопросом об этичности использования влияний, подразумевающего вовлечение семьи, он скорее подчеркивает, а не отрицает важность степени, в которой семейные отношения влияют на разнообразные виды индивидуальной деятельности. Мужчина, чья жена желает общаться с женами вышестоящих руководителей, столкнется с последствиями, связанными с ограничениями межклассового общения. Последствия неудач в обществе для успеха в бизнесе часто становятся объектом описания в романах и книгах о том, «как преуспеть». Противоположное явление — последствия неудач в бизнесе для успеха в обществе — не менее реально.

Другими источниками давления являются группы соседей, клубы и т.д. Некоторые из них, так же, как и профессиональные объединения и религиозные группы, можно рассматривать как независимые переменные; некоторые из них, такие как неформальная рабочая группа и семья, могут рассматриваться как часть динамической системы отношений. В общем, свидетельства, существующие о таких групповых влияниях, обычно бывают анекдо-

<sup>55</sup> Wyatt, 1934.

тичными, и мы еще не ощущаем в себе способности оценивать правильность или значимость наших утверждений.

Один фактор, уже упомянутый, влияющий на направление давления, уже был рассмотрен, по крайней мере, в некоторых исследованиях. При условии совместимости ценностей, устанавливаемых иерархией в организации, и ценностей других участников, чем больше участие членов организации в принятии политических решений, тем более вероятно, что давление со стороны суборганизационных неформальных рабочих групп будет поддерживать требования руководства<sup>56</sup>.

С точки зрения организации, участие в принятии решений — это способ заручиться поддержкой подгрупп для внедрения в жизнь норм организации. Стоит исключить результаты участия, оказывающие дисфункциональное влияние на организацию, — и важность такого внедрения становится очевидной.

Влияя на мотивацию индивидуума к производству, индивидуальные цели отражают как силу его идентификации с существующими группами (включая организацию), так и направление групповых давлений. Они также отражают основные ценности, сформировавшиеся на основе предыдущего опыта. Подробно останавливаясь на идентификации, а не на том, что можно было бы назвать личностными факторами, мы основывались на двух базовых соображениях.

Во-первых, хотя на идентификацию оказывают влияние многие другие факторы, существующие в организации, более базовые отношения, которые мы называем личностными, на самом деле менее податливы. Во-вторых, те базовые ценности, которые воздействуют на мотивацию к производству, требуют «интерпретации», прежде чем они обретают связь с конкретной организационной ситуацией, и эта интерпретация в значительной степени зависит от рассмотренных нами явлений.

### Заключение

В этой главе мы попытались выделить одно из направлений, по которым развивались исследования поведения в организации, выйдя за границы классического взгляда на участвующих людей как на «машины». Мы увидели, что «машинная» модель человеческого поведения обладает тенденцией к игнорированию обширного ряда ролей, которые участник одновременно выполняет, и не дает возможности эффективного решения задач, связанных с координацией ролей. В частности, должно быть очевидно, что руководящие действия, основанные на наивной «машинной» модели, приведут к поведению, которого для организации желательно избегать.

Данное заключение было, разумеется, одной из центральных гипотез, высказанных в работах по бюрократии Мертоном, Селзником и Гоулднером.

<sup>56</sup> Katz, Maccoby, and Morse, 1950; Katz, Maccoby, Gurin, and Floor, 1951.

В литературе по бюрократии значительное внимание уделялось проблемам управления организациями, чьи мотивация и поведение в процессе обучения куда сложнее, чем те, что рассматриваются в «машинной» модели.

Помимо этого, мы рассмотрели три различных режима влияния на мотивацию индивидуумов в организации, уделив особое внимание согласованности между индивидуальным отношением и требованиями организации, которая отразилась в мотивации к производству.

Из результатов нашего анализа следует, что влияние на мотивацию к производству — это функция от влияния на (а) вызывание альтернатив действий для индивидуума, (b) последствия вызванных альтернатив, ожидаемые индивидуумом, а также (с) значения, придаваемые этим последствиям индивидуумом.

Каждый из этих аспектов отчасти контролируется организацией, а отчасти определяется внеорганизационными факторами. Степень организационного контроля, в свою очередь, зависит частично от поведения организации (например, приемов руководства на местах), а частично от факторов, находящихся по большей части вне ее контроля (например, общих экономических условий).

Рассматривая другое основное мотивационное решение, которое мы опишем — решение об участии, — мы попытаемся показать, в чем сходство и различие между этим решением и производственными решениями, которые мы только что рассмотрели. Мы надеемся, что к концу Главы 4 нам удастся изучить информацию, накопленную к настоящему моменту по вопросу участия в организациях.

Перевод М.О. Манько

Ю. ХАБЕРМАС

## ТЕОРИЯ КОММУНИКАТИВНОГО ДЕЙСТВИЯ<sup>1</sup>

### Экскурс в теорию аргументацию<sup>2</sup>

Использованное ранее в интуитивном порядке понятие рациональности относится к системе притязаний на значимость (Geltungsanspruch), которую, как показывает *Таблица 2*, следовало бы разъяснить с помощью теории аргументации. Но эта теория, несмотря на философскую традицию, восходящую еще к Аристотелю, до сих пор находится в колыбели. Логика аргументации относится не к отношениям вывода между семантическими единицами (суждениями), как формальная логика, а к внутренним, также недедуктивным, отношениям между прагматическими единицами (речевыми действиями), из которых выводятся аргументы. Иногда она выступает под наименованием «неформальной логики»<sup>3</sup>.

Для первого международного симпозиума по вопросам неформальной логики организаторы предложили следующие темы (Gründe) и мотивы:

Табл. 2.  
Типы аргументации

| Типы отношений / формы аргументации | Проблематичные высказывания | Противоречивые притязания на значимость   |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| Теоретический дискурс               | Когнитивно-инструментальные | Истина высказываний; действительность телеологических действий                        |
| Практический дискурс                | Морально-практические       | Правильность норм действия  |
| Эстетическая критика                | Эвалюативные                | Применимость ценностных стандартов  |
| Терапевтическая критика             | Экспрессивные               | Истинность выражений  |
| Экспликативный дискурс              | -                           | Понятность или правильная оформленность (Wohlgeformtheit) символических конструкторов |

<sup>1</sup> Продолжение. Начало см. в предыдущих выпусках журнала.

<sup>2</sup> Перевод сделан по изданию: Habermas Jürgen. Theorie des kommunikativen Handelns. 3. Auflage. Frankfurt am Main, 1985. Bd.1. S. 44—55.

<sup>3</sup> В том, что касается сферы действия немецкого языка, сравни исследовательский доклад П.Л. Фёлцинга «Argumentation», in: Z. f. Litwiss. U. Ling., 10. 1980. 204 ff.