Тема 10. Деструктивна поведінка в організації та психологічний саботаж

План лекції

10.1. Позитивні й негативні поведінкові компоненти

10.2. Види деструктивної поведінки

10.3. Психологічний саботаж та конфлікти в організації

Література: [8, 9, 11, 12, 13, 15]

10.1. Позитивні й негативні поведінкові компоненти

Поведінка персоналу, що характеризується позитивними елементами (цільова, інноваційна, адаптаційна, субординаційна), сприяє продуктивній діловій взаємодії. Її ознаками є домінування раціональних поведінкових компонентів: людина відчуває задоволення від співпраці, розуміє причини й обставини, що впливають на поведінку ділового партнера та результати спілкування. У разі виникнення дискомфорту, відчуття досади (фрустрації), незадоволеності результатами співпраці, здивування поведінкою партнера слід говорити про домінування негативних поведінкових компонентів, що призводять до деструктивного протистояння [8; 9].

Негативну поведінку в організації класифікують за ступенем відхилення від норм. Характерологічна поведінка – бурхлива демонстрація власних емоцій відповідно до поточного психічного стану, повністю залежна від нього (вибухи роздратування, образливість, нестриманість); вона пов’язана з особливостями характеру й емоційної саморегуляції. Деструктивна поведінка характеризується систематичним порушенням моральних і організаційних норм, розпоряджень, указівок та дисциплінарних рамок. Девіантна – поведінка, що за своїми ознаками суттєво відхиляється від моральних і організаційних норм (алкоголізм, інтриганство, шахрайство, цькування колег). Делінквентна

(протиправна) порушує норми закону й тягне юридичну відповідальність [8; 12].

Різниця між ними полягає в характері, причинах і наслідках. Характерологічна поведінка здебільшого ситуативна, емоційна, не спрямована на шкоду, корегується навчанням саморегуляції та зворотним зв'язком; її наслідки – конфлікти, напруженість у відносинах. Деструктивна – системна, іноді усвідомлена, шкодить цілям організації, знижує продуктивність, руйнує клімат і потребує організаційних заходів (дисциплінарних, розвивальних). Девіантна пов'язана з порушенням норм, що можуть бути не лише формальними, а й моральними; передбачає діагностику причин і, за потреби, залучення психологічної допомоги. Делінквентна розв'язується правовими засобами. У зарубіжних дослідженнях подібні явища називають контрпродуктивною або девіантною поведінкою на роботі: це виробничі порушення (прогули, спізнення, саботаж), майнові (крадіжки, шахрайство), політична поведінка (плітки, інтриги) та особиста агресія (образи, цькування).

Для організації така поведінка коштує дорого: падає якість і продуктивність, виникають витрати на нагляд і розслідування, втрачається довіра, зростає плинність кадрів, погіршується репутація. Завдання менеджера полягає в підкріпленні проявів позитивної поведінки та перешкоджанні виникненню негативних поведінкових компонентів. Адже активність людини, як правило, поєднує кілька форм поведінки, як позитивних, так і негативних [8; 9].

10.2. Види деструктивної поведінки

Виокремлюють такі види деструктивної поведінки: протизаконна (делінквентна) поведінка – порушення норм закону; адміністративно-управлінська – зловживання в особистих цілях власними правами й повноваженнями, невиконання прямих обов'язків; афункціональна – притаманна працівникові, який «не на своєму місці» і не відповідає вимогам

посади; індивідуально-цільова (егоїстична) та групова деструктивна поведінка (груповий егоїзм) – прагнення до власного благополуччя без урахування цілей організації; консервативна – нехтування пріоритетами розвитку організації, навмисна протидія позитивним тенденціям і змінам; імітаційна – імітація відповідності поведінки працівника моральним й організаційним нормам; девіантна – суттєве відхилення від моральних та організаційних норм (алкоголізм, інтриганство, шахрайство). Такі форми поведінки однаковою мірою можуть виявлятися як з боку керівництва, так і підлеглих [8; 9].

Розглянемо докладніше шахрайство як вид деструктивної девіантної поведінки. Шахрайство – це заволодіння державним, суспільним чи особистим майном або правами на нього шляхом обману або зловживання довірою. Умови, за яких воно виникає, описує «трикутник шахрайства» (Д. Кресі): тиск (мотив), можливість і самовиправдання. Тиск – обставини, що штовхають людину до порушення. Можливість створюють слабкий контроль і наявність доступу до ресурсів. Самовиправдання – психологічний акт, що трансформує образ скоєних дій та їх наслідків і узгоджує його з моральними та організаційними нормами [8; 12].

Види тиску, що змушують іти на шахрайство, поділяють на чотири типи: фінансовий тиск (жадібність, прагнення до розкішного способу життя, борги, великі фінансові втрати, несподівана потреба в грошах); тиск шкідливих залежностей (азартні ігри, наркотики, алкоголь); тиск обставин, пов’язаних із роботою (недооцінка власних успіхів, незадоволеність працею, побоювання втратити роботу, відчуття несправедливої оплати); інші види тиску (тиск з боку членів сім’ї та внутрішньоособистісний тиск). До чинників, що створюють можливості для шахрайства, насамперед належать відповідні психологічні настанови працівника, відсутність або обмеженість заходів контролю, відсутність виробничої дисципліни та порушення принципу невідворотності покарання, байдужість керівництва до випадків шахрайства [8; 9].

Самовиправдання зазвичай мають вигляд формул: «помста за образу з боку організації», «від цього нікому гірше не стане», «це спрямовано на добрі цілі», «усі так роблять; на моєму місці так вчинив би кожен». Розуміння цих формул дає змогу розпізнавати ризик, а не «зловити» людину. Профілактика зосереджується на чотирьох напрямах: прозорі правила й дієвий внутрішній контроль, чітка відповідальність і однаковість санкцій, справедливе ставлення до працівників (зменшення мотивів помсти й образи), культура доброчесності, у якій керівники подають приклад і не заплющують очі на порушення; працівники мають безпечні канали повідомлень про порушення. Підозри перевіряють процедурно й конфіденційно, а висновки спираються на факти, а не на психологічні «портрети» [12].

10.3. Психологічний саботаж та конфлікти в організації

Додатково до наведених форм деструктивна поведінка підлеглих може виявлятися у вигляді саботажу й удаваної лояльності (психологічного саботажу). Саботаж (від франц. sabot – дерев'яні черевики: за поширеною легендою, незадоволені працівники кидали їх у ткацькі верстати, щоб «насолити» господарям) – акт помсти, форма вираження протесту потайливими діями, за яких відбувається миттєва розрядка психологічного напруження. Психологічний саботаж – поширеніша форма, що виявляється в зловмисній покірливості, буквоїдстві під час виконання наказів (імітація бюрократизму) за повного ігнорування їхньої істинної суті [8; 9].

Спрямованість працівника на саботажну поведінку визначається нерозвиненістю вольових якостей, інфантильністю й підозріливістю, пригніченим станом, що може бути наслідком розбіжності суб'єктивної й об'єктивної оцінки. До організаційних причин належать відчуття несправедливості, високу напруженість і тривалий стрес, нечіткі цілі, відсутність права голосу, непослідовне або надмірно жорстке управління, порушення неписаних очікувань працівників (психологічного контракту), опір

змінам, вигорання. Ознаки: формальне виконання без ініціативи, зволікання, «втрата» інформації, мовчазна незгода на нарадах і критика «за спиною», поширення чуток, мінімальні зусилля. Наслідки – втрата довіри, повільне виконання завдань, спотворення інформації, погіршення клімату [8; 12].

Конфлікти в організації – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій чи поглядів. Причини: обмеженість ресурсів, неузгодженість цілей і ролей, залежність завдань, відмінності в цінностях, поганий обмін інформацією, особисті особливості й стилі поведінки. Конфлікти бувають внутрішньоособистісними, міжособистісними, між особистістю й групою, міжгруповими; функціональними (допомагають виявити проблему й знайти рішення) та дисфункціональними (знижують ефективність). Динаміка: прихована напруженість, інцидент, ескалація, кульмінація, згасання або розв'язання. Керівник має втручатися на ранніх стадіях [9; 12].

Для вибору поведінки в конфлікті користуються моделлю К. Томаса – Р. Кілмена, що виокремлює п'ять стилів: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Українське дослідження, у якому застосовано цю методику до фахівців, що працюють в екстремальних умовах діяльності (полярники-зимівники), показало, що в усіх вікових групах найменш уживаною стратегією було суперництво, а домінуючий стиль різнився за віком: у старшої групи – пристосування, середньої – компроміс, молодшої – уникнення; за пів року перебування у складі експедиції частота співробітництва й компромісу зростала [15]. Це дає змогу розглядати стилі поведінки в конфлікті як залежні від віку, умов діяльності й часу взаємодії, а не як постійні риси.

Заходи подолання й упередження психологічного саботажу: з'ясувати причини під час конфіденційної бесіди, а не лише застосовувати санкції; відновити справедливість і довіру (пояснення рішень, прозорі критерії оцінки й винагороди); залучати працівників до рішень, що їх стосуються; чітко формулювати завдання та очікування; збалансувати контроль і автономію;

розвивати компетенції й підтримувати ініціативу; зменшувати надмірне навантаження та виявляти ознаки вигорання; послідовно застосовувати правила; навчати керівників способів розв'язання конфліктів. У разі систематичних порушень застосовують дисциплінарні заходи згідно із законодавством і внутрішніми правилами [11; 13; 15].

Ключові поняття теми: *негативні поведінкові компоненти; деструктивне протистояння; характерологічна, деструктивна, девіантна, делінквентна поведінка; шахрайство; трикутник шахрайства; самовиправдання; саботаж; психологічний саботаж; конфлікт; стилі поведінки в конфлікті; психологічний контракт.*

Питання для самоперевірки

1. За якими ознаками розрізняють характерологічну, деструктивну, девіантну та делінквентну поведінку?

2. Які види деструктивної поведінки виокремлюють? Наведіть приклади.

3. Що таке шахрайство та яким є «трикутник шахрайства»?

4. Які типи тиску й чинники створюють умови для шахрайства? Які формули самовиправдання вам відомі?

5. Що таке саботаж і психологічний саботаж? Які їх ознаки?

6. Назвіть причини й наслідки психологічного саботажу в організації.

7. Які стилі поведінки в конфлікті виокремлює модель Томаса – Кілмена? Що показало українське дослідження?

8. Які заходи доцільні для подолання й упередження психологічного саботажу та конфліктів?