

Политическое поведение в организациях



Михаил ПЕТРОВИЧ,
доктор экономических наук, профессор

Как правило, понятие «политическое поведение» рассматривается с позиций большой власти и политики – внутригосударственной или международной. Его чаще связывают с профессиональной деятельностью государственного топ-менеджмента, дипломатов, депутатского корпуса и других. Однако политическое поведение как управленческий термин можно применить ко всем структурированным социальным совокупностям, к числу которых относятся и организации.

Содержание понятия «политическое поведение» традиционно привязывается к большой политике, что видно из следующих определений. «Политическое поведение – это совокупность всех действий (акций и интеракций), осуществляющихся в политической сфере и различающихся по степени своего влияния на власть. Ситуационная трактовка политического поведения акцентирует внимание на внешних по отношению к человеку факторах, влияющих на содержание его действий: физическая, органическая и социальная среда» [1, с. 8]. Или вот такое: «Политическое поведение представляет собой совокупность действий и поступков, предпринимаемых субъектом политики по отношению к политической практике. Способы политического поведения весьма разнообразны – это участие социальных субъектов в становлении или противостоянии власти, охватывающее деятельность в формальных или неформальных организациях, массовых движениях; включение в различные элементы полити-

ческой системы или отстраненность от них; публичная демонстрация взглядов с целью воздействия на общественное мнение, политические институты или руководящие политические группы» [2, с. 346].

Определений существует много. «Политическое поведение представляет собой совокупность реакций политических субъектов на политическую систему. Политическое поведение может быть конструктивным (способствующим нормальному функционированию политической системы) и деструктивным (подрывающим политический порядок), прямым и опосредованным, индивидуальным и коллективным, открытым и латентным (закрытым) и т.п.» [3]. «Политическое поведение есть функция организма (личности, организации) и окружающей среды к определенному типу действия и предрасположенности» [4, с. 111]. «Политическое поведение – это форма участия личности, социальной общности людей в осуществлении политической власти, защите своих политических интересов» [5].

Любая организация (завод, редакция журнала, учебное заведение, спортивный клуб) – это совокупность личных и групповых целей, интересов, представлений, этических принципов ее участников. Их достижение и реализация невозможны без применения соответствующих политических инструментов, арсенал которых достаточно разнообразен: просьба, давление, обещание, complication, лесть, шантаж, интриги и много других. В этой связи организация – прежде всего политическая система.

Политическое поведение в организациях можно определить как систему действий

ОБ АВТОРЕ

ПЕТРОВИЧ Михаил Владимирович.

Родился в 1951 году в д. Чабусы Любанского района Минской области. В 1973 году окончил Белорусский государственный институт народного хозяйства имени В. Куйбышева.

С 1973 по 1995 год работал в научно-исследовательских институтах экономического профиля. В 1992–1997 годах – директор Белорусского института рынка. С 1997 по 2002 год – доцент, с 2002 года – заведующий кафедрой государственного управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Доктор экономических наук (2002), профессор (2003).

Автор более 150 научных публикаций.

Сфера научных интересов: социально-экономическая проблематика потребительского рынка, вопросы управления современной организацией и персоналом, интеллектуально-нравственные и девиантные проблемы в современном управлении.

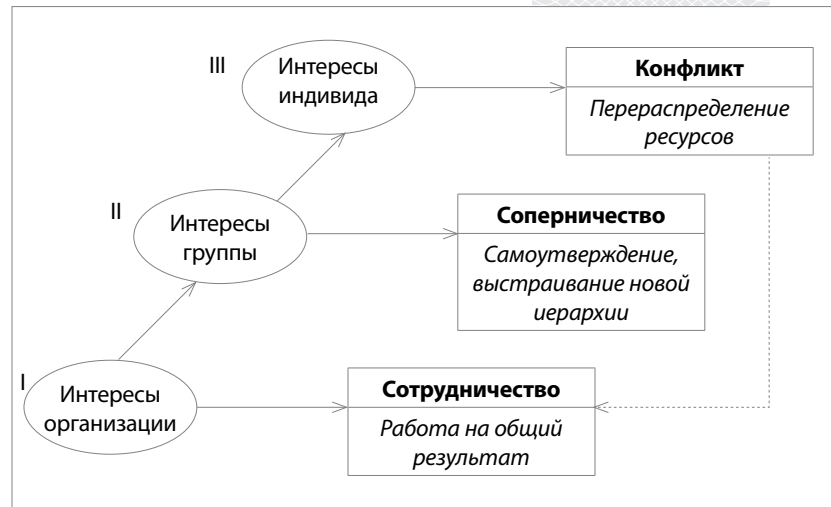
и принципов, прямо не связанных с формальной ролью работников в коллективе и направленных на получение статусных или материально-денежных преимуществ. Политическое поведение непосредственно не определяется должностными полномочиями работника и его возможностями принятия решений. Однако оно создает необходимый фон для принятия выгодных данному лицу или группе лиц заключений, и его следует интерпретировать как систему способов влияния на других людей. Такие способы могут быть разными в морально-нравственном плане: этическими и неэтическими.

Нужно отличать политическое поведение в организациях от политического поведения в обществе. В первом случае объект интереса имеет власть и ресурсы организации, в то время как на макроуровне в его роли выступает государственная власть.

В основе любого политического поведения лежат интересы. Всю их совокупность в организации можно разделить на три уровня: интересы индивида, интересы группы, интересы организации (рис. 1).

В зависимости от того, какие интересы в организации доминируют, формируется соответствующая модель политического поведения. Их можно выделить три.

Первая модель – «согласие». Во внутри-организационных отношениях преобладают общие интересы, вытекающие из миссии организации и ее целей. Общий социально-психологический фон благоприятный и без деструктивных конфликтов. Доминируют отношения сотрудничества, ориентированного на получение общего результата. Мотивация большинства работников высокая с явно выраженной самомотивацией. Политическое поведение менеджмента и исполнителей отличаются взаимопониманием, а политические средства направлены на поддержание статус-кво сложившихся ролей и недопущение индивидуализированного поведения, направленного на получение отдельными работниками или их группами особых предпочтений. Главными политическими инструментами в таком случае являются: справедливая мотивация, щадящая критика, обеспечение прозрачности личных интересов, если они не противоречат организационным, культивирование общих интересов, следование корпоративным нормам и поощрение этого, подтверж-



▲ Рисунок 1.
Модели политического
поведения
в организации

дение значимости каждого работника и его вклада в общий результат. На данном этапе этические принципы и цели сотрудника минимально отличаются от общеорганизационных. Все работники – «добропорядочные корпоративные граждане». Такое содержание политического поведения в большей степени характерно для стадий развития и расцвета организации.

Вторая модель – «группы влияния». Групповые интересы образуются по разным признакам: по отношению к менеджменту, ролевым нагрузкам, по уровню оплаты труда, степени приближенности к менеджменту, опыту работы, возрасту и т.д. Создается атмосфера соперничества на основе временного объединения потенциалов входящих в эти группы работников. Как правило, это неформальные группы. Их действия сообразуются с положениями теории стейкхолдеров (стейкхолдер – физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система). Между стейкхолдерами устанавливаются различные отношения, которые не всегда носят характер сотрудничества, совпадения интересов, а могут быть и конкурентными. Однако всех их можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации. Такое целое называется «коалицией влияния», или «коалицией участников бизнеса» организации [6].

Главная цель межгруппового соперничества – доказательство своей значимо-

В политике ради известной цели можно заключить союз даже с самим чертом; нужно только быть уверенным, что ты проведешь черта, а не черт тебя.

К. Маркс

Политика – так же увлекательна, как война. Но более опасна. На войне вас могут убить лишь однажды, в политике – множество раз.

У. Черчилль

сти и выстраивание модифицированной иерархии организации вплоть до замены менеджмента. Объединяющая организационная идея и цель начинают деформироваться и в отдельных случаях разрушаться. Менеджмент организации тратит много усилий на предотвращение потенциальных конфликтов между группами, с одной стороны, и между группами и менеджментом – с другой. Этические нормы все чаще служат разменной монетой и предметом политического торга или даже шантажа для реализации групповых интересов: «если вы так себя ведете, то и мы поступим так же, а то и хуже», «почему у нас применяются двойные стандарты?», «так руководители себя не ведут». Для менеджмента главными инструментами управления такой ситуацией становятся приемы убеждения («отложенные обещания», «сравнительные преимущества», «бывшие заслуги и сотрудничество» и др.), методы управленческого влияния (внушение, мотивация, просьба, приказ, подкуп), а также угрозы (наказание, увольнение, обещание сообщить перед всеми конфиденциальную информацию и т.д.). Для регулирования межгруппового соперничества менеджмент довольно часто применяет метод сталкивания групповых интересов, то есть провоцирование конфликтов между группами, что ускоряет переход политического поведения в новую фазу.

Третья модель политического поведения – «**полицентризм**». Общеорганизационные и внутригрупповые интересы постепенно трансформируются в сложный набор индивидуальных интересов. Внутриорганизационные коалиции распадаются. Выражается это в трех измерениях конфликтов: «личность – менеджмент», «личность – группа», «личность – личность». Такая внутренняя дихотомия отношений основана на применении всех средств политического влияния: шантаж, распространение лживых слухов, подкуп, угрозы, замена неугодных людей, подтасовка фактов, доносительство, ложь, необоснованные обещания и другие. Главная цель политического поведения на данном этапе – борьба за ресурсы (финансовые, человеческие, информационные, материально-технические, природные), то есть увеличение степени влияния или сохранение влияния над ними. Этот конфликтный период заканчивается

или взаимными уступками в результате политического торга, или сменой власти в организации. Политическое поведение постепенно приобретает новое качественное содержание, и вновь начинается этап согласия в системе политических отношений организации.

Анализ собственного управленческого опыта и результатов исследований других авторов [7; 8; 9; 10; 11; 12] позволяет сделать следующие выводы об особенностях политического поведения в организациях. Во-первых, его нельзя трактовать как в исключительно негативном свете, так и утверждать, что в любых случаях политическое поведение несет благо. Во-вторых, политическое поведение как идеология индивида или группы имеет свои цели, результаты, характеристики и организационные причины. Именно организационная атмосфера создает все условия (причины) для того или другого типа поведения. Она может провоцировать политическое поведение, мультиплицировать его, или, наоборот, не давать возможности ему себя проявить. Политическое поведение в организациях всегда выражается в соответствующих ситуациях формах:

- а) открытые и закрытые;
- б) традиционные и инновационные;
- в) конструктивные и деструктивные;
- г) индивидуальные, групповые и массовые;
- д) нормативные и отклоняющиеся; экстремальные;
- е) протестные;
- ж) аффективное поведение.

Политическое поведение – это осознанное, рациональное поведение, которое всегда имеет текущие и стратегические цели. К основным из них можно отнести:

- получение преимуществ, не предусмотренных регламентом;
- расширение или получение властных полномочий;
- стремление к влиянию на руководство и других работников;
 - реализация своих меркантильных интересов материального и политического содержания;
- достижение устойчивого положения в организационной иерархии;
- карьерный рост;
- возможность распоряжения организационными ресурсами.

Положительные результаты политического поведения:

- улаживание организационных конфликтов;
- умение принимать сложные управленческие решения;
- решение проблем ресурсного обеспечения;
- налаживание полезных для организации деловых контактов;
- поддержание продуктивных отношений с властью;
- стремление к лидерству, а значит, и к ответственности;
- потенциальные возможности создания благоприятной обстановки в организации.

Отрицательные результаты политического поведения:

- неудовлетворенность сотрудников работой;
- внутренние конфликты;
- снижение мотивации к труду;
- снижение производительности труда;
- повышение тревожности, стрессов и чувства неопределенности;
- рост текучести кадров;
- развитие способов защитного поведения (перекладывание работы на других, стремление «тянуть резину», чрезмерный конформизм, поиск виновных и др.);
- чрезмерная осторожность и нежелание рисковать.

По своей сущности инструменты и способы политического поведения, а также его характеристики расположены на шкале между значениями «хорошо – плохо». Ведь искусный политик может как погасить конфликт в организации, так и спровоцировать его и разжечь.

К *положительным характеристикам политического поведения* в организациях следует отнести:

- умение контролировать свое поведение;
- наличие выдержки и терпеливость;
- умение стратегически мыслить;
- знание психологии индивида и групп;
- настойчивость в достижении поставленных личных целей;
- умение «сохранить лицо»;
- стремление к лидерству (власти);
- умение приспосабливаться (конформизм);
- умение рисковать;
- искусство убеждения.

Негативные стороны политического поведения:

- использование неэтичных инструментов в достижении своих целей;
- необязательность;
- неразборчивость в средствах достижения своих целей;
- эгоизм и эгоцентризм, приоритет собственных интересов;
- манипулирование поведением людей («сталкивание лбами», распространение слухов);
- карьеризм;
- непоследовательность;
- наушничество, интриганство;
- склонность к шантажу.

Для практического управления организациями очень важны суть, причины и направленность политического поведения ее сотрудников. Этому будет способствовать предлагаемая ниже методология формирования политического паспорта организации и ее менеджмента.

Каждый работник организации имеет особенности политического поведения, определяемые его целями, взаимоотношениями с менеджментом, чертами характера, темпераментом, внутренними этическими нормами, поведением в сложной организационной ситуации, отношением к работе, отношением к сотрудникам и другими факторами. В связи с этим каждая организация имеет свое политическое лицо или политический паспорт, под которым предлагается понимать относительно устойчивый для данного промежутка времени набор поведенческих характеристик менеджмента, сотрудников организации, а также межличностных отношений, возникающих в большей или меньшей мере неустойчивых для организации ситуациях.

Важно отметить, что политическое поведение каждого работника организации во многом определяется политическим поведением ее руководителя. Знание «политической обстановки» в организации актуально по следующим основным причинам.

1. Политический паспорт организации – это ее портрет для всех заинтересованных и групп влияния прежде всего.

2. Такие сведения важны на рынке труда для потенциальных работников.

3. Это нужно самой организации для налаживания или прекращения деловых контактов.

► Таблица 1.

Отрицательный критерий	Шкала оценок	Положительный критерий
1. Отношение руководителя к власти		
1. Стремится к ней	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1. Безразличен к ней
2. Желает расширить полномочия	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	2. Довольствуется тем, что есть
3. Власть – главный приоритет	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	3. Власть не находится в числе главных приоритетов
4. Подавляет своих заместителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4. Прислушивается к мнению заместителей
5. Авторитарен по отношению ко всем подчиненным	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5. Демократичен с подчиненными
6. Учитывает мнение только своих заместителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6. Учитывает мнение всех работников
7. Решение задач ради карьеры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	7. Карьера ради решения задач
8. Для продвижения использует все методы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	8. Выбирает этичные пути служебного роста
9. Власть – высшая ценность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	9. Власть далеко не главная жизненная ценность
10. Концентрирует власть в своих руках	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10. Готов поделиться властью
11. Ради карьеры предаст друзей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	11. Дружба прежде всего, власть вторична
12. Любуется властью публично	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	12. Скромен в своих властных действиях
13. Сваливает управленческие ошибки на подчиненных	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	13. Берет на себя ответственность за ошибочные решения
14. Для расширения властных полномочий не брезгует ничем	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	14. Профиль карьеры строится на морали и нравственности
15. Тяготеет к тирании	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	15. Тяготение к сотрудничеству
16. Подобострастен с вышестоящим руководством	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	16. Ведет себя достойно с вышестоящим руководством
17. Все задачи решает на основе власти	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	17. Находит баланс власти и сотрудничества
18. Концентрирует всю власть в своих руках	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	18. Охотно делегирует многие полномочия
19. Сваливает ответственность на подчиненных	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	19. Берет всю ответственность за дела в организации на себя
20. Власть укрепляет при внешней административной поддержке	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	20. Власть укрепляет собственным трудом и знаниями
2. Отношение к подчиненным		
1. Оскорбительное	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1. Уважительное
2. Высокомерное	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	2. Дружеское
3. Панибратское	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	3. С соблюдением должностного регламента
4. Несправедливое	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4. Справедливое
5. Держит дистанцию	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5. Доступен
6. Строгий	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6. Либеральный
7. Лживый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	7. Честный
8. Безразличный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	8. Заботливый
9. Нудный морализатор	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	9. Конкретный и четкий
10. «Хамелеон»	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10. Принципиальный
11. Непредсказуемый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	11. Предсказуемый
12. Деспотичен	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	12. Лоялен
13. Груб с подчиненными	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	13. Тактичен с подчиненными

14. Имеет любимчиков	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	14. Отношение ко всем равное
15. Склонен к обману	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	15. Честен с подчиненными
16. Прямолинеен	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	16. Дипломатичен
17. Изворотлив	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	17. Прямой
18. Не сдерживает обещаний	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	18. Сдерживает обещания
19. Эгоист	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	19. Альтруист
20. Не владеет собой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	20. Владеет собой
3. Отношения в организации		
1. Недоброжелательные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1. Доброжелательные
2. Отношения раздора	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	2. Командный дух и сотрудничество
3. Нездоровая конкуренция	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	3. Сотрудничество
4. Неуважительные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4. Уважительные
5. Запутанные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5. Прозрачные
6. Бесхозяйственные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6. Рачительные
7. Замкнутые	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	7. Открытые
8. Бюрократические	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	8. Творческие
9. Бесперспективные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	9. Нацеленные на развитие
10. Формальные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10. Человеческие
11. Отношения зависти к коллегам	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	11. Отношения радости за коллег
12. Скучные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	12. Разнообразии в работе и в отношениях
13. Деление на группы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	13. Однородные и равные
14. Отсутствие традиций	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	14. Следование традициям
15. Слухи, сплетни, домыслы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	15. Честные, открытые, доброжелательные
16. Недоброжелательность к руководителю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	16. Доброжелательность к руководителю
17. Безразличие к другим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	17. Участливое
18. Доминантные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	18. Отношения повиновения
19. Ориентация на возраст и опыт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	19. Ориентация на молодость и инициативу
20. Поощрение покорных и угодливых	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	20. Поощрение творческих работников
4. Характерные особенности руководителя		
1. Безответственный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1. Ответственный
2. Интриган	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	2. Прямой
3. Шантажист, вымогатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	3. Добродетельный, альтруист
4. Распространяет слухи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4. Устанавливает правду
5. Малознающий	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5. Эрудированный
6. Непоследователен	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6. Последователен
7. Прямолинейный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	7. Гибкий
8. Слабовольный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	8. Волевой
9. Бескомпромиссный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	9. Уступчивый
10. Упрям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10. Покладист
11. Лжив	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	11. Честен
12. Малограмотен	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	12. Интеллектуал
13. Осторожен	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	13. Рисковый
14. Ненадежный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	14. Надежный
15. Трусливый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	15. Смелый
16. Мнительный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	16. Жизнерадостный
17. Поверхностный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	17. Вдумчивый
18. Жадный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	18. Щедрый
19. Подозрительный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	19. Доброжелательный
20. Ненаходчивый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	20. Изобретательный

Политика – это не искусство возможного, это выбор между плохим и очень плохим.

Д. Гэлбрейт

С политикой следует обращаться как с огнем: не подходить слишком близко, чтобы не обжечься, и не очень удаляться, чтобы не замерзнуть.

Антисфен

4. Знание политического паспорта важно для конкурентов, чтобы видеть сильные и слабые стороны организации.

5. Имея сведения о политических приоритетах, плюсах и минусах менеджмента организации, отраслевое или территориальное управление может принимать обоснованные решения с участием интересов организации.

6. Политический профиль организации – нужный инструмент для принятия кадровых решений.

7. Политический паспорт можно использовать для диагностики причин плохого или хорошего социально-психологического климата в организации.

8. Знание политической обстановки помогает проводить мероприятия по развитию организации, диверсификации ее деятельности.

9. Политический паспорт необходим для оценки и развития трудового, экономического и интеллектуального потенциалов организации.

Оценку политического климата в организации рекомендуется проводить по четырем блокам (табл. 1).

В каждом из четырех блоков содержится по 20 достаточно контрастных характеристик, которые нужно оценить по 10-балльной шкале. Полученный на основе оценок политический паспорт организации также будет состоять из четырех блоков с конкретными количественными параметрами политического поведения как внутри каждого из блоков, так и в целом по организации. Очень важен вопрос: а кто проведет оценку? Логично предположить, что лучше осведомлены о делах в организации сами работники. Но их политическое поведение и, следовательно, мнения могут быть разными и даже противоположными. Поэтому для большей объективности выбираются два работника противоположных типов политического поведения и один работник с достаточно нейтральными оценками и взглядами на ситуацию в организации. Полученная таким методом информация дает возможность объективно оценить сущность и особенности политического поведения, уровень социально-психологического климата, степень доверия к менеджменту и характеристики самого менеджмента, содержание целевых установок руководства и их структуру.

Политическое поведение в организациях всегда связано с этикой, но не всегда с нарушением ее норм. Истина, как всегда, посередине. Скажем, в организационном управлении есть много общечеловеческих постулатов нравственного содержания: говорить правду, быть доверительным, справедливым, объективным, последовательным и еще ряд других.

Но нужно ли руководителю говорить своим подчиненным всю правду? Например, о том, что предприятие находится в долговой яме и является потенциальным банкротом? Сложный вопрос. Объяснив об этом, экономический менеджмент встанет перед лицом другой угрозы – массовыми увольнениями и развалом коллектива.

В реальном управлении менеджмент организации постоянно связан с синдромом экономической справедливости, потому что справедливость в понимании одного работника может пониматься другим как несправедливость. Знание имеющейся в теории мотивации концепции справедливости вряд ли помогает менеджменту в разрешении дилемм, вытекающих из данной проблемы. Здесь более эффективно искусство политического торга. Да, сотрудник обижен несправедливым, по его мнению, распределением премиальных выплат. Но ему можно в таком случае напомнить о случаях его не лучшего поведения, которые были замечены руководством. Во-первых, понятие справедливости у каждой из сторон может быть разным и в соответствии с этим каждый строит свою линию поведения. Во-вторых, экономические конфликты эффективно решить можно не административными ресурсом, а политическими инструментами. В этом контексте очень высокая роль так называемого психологического контракта, то есть неписанного договора, где заранее оговариваются взаимные экономические и поведенческие ожидания. Классическим примером такого контракта в решении проблемы на межгосударственном уровне может быть прецедент из экономической дипломатии Беларуси и России. В 2010 году импорт нефтепродуктов в Республику Беларусь из РФ снизился до 898,7 тыс. т, то есть уменьшился в 4,2 раза по сравнению с 3776,0 тыс. т в 2009 году. Средствами политической дипломатии экономический конфликт был приостановлен. В результате в 2011 году поставки нефтепродуктов воз-

росли до 5648,5 тыс. т, в 6,3 раза превысив уровень 2010 года [13, с. 269].

В некоторых организациях политическое поведение менеджмента, наоборот, выражается в провоцировании конфликтов для получения конструктивных идей и результатов. Так, The Walt Disney Company проводит многолюдные, малоуправляемые и провокационные собрания, которые сеют разногласия среди сотрудников, и на этой основе формирует банк разных, в том числе и творческих, идей. Компания Hewlett-Packard поощряет инакомыслие, вознаграждая людей за позицию, отличную от позиции руководителя. По мнению некоторых исследователей, несовместимые, конфликтные группы обычно демонстрировали более высокую производительность труда. Группы научных работников были наиболее продуктивны при определенном уровне интеллектуального конфликта [14, с. 281–282].

Политическое поведение в организациях – искусство компромиссов. Успешное руководство всегда середина между желаемым и возможным, между праздностью и необходимостью, между рутинной и достижениями.

Классическим примером эффективного инструмента политического поведения является один из принципов внешней политики, высказанный А.Г. Лукашенко на IV Всебелорусском народном собрании: «...Задача – не «равноудаленность» от главных соседей. Наиболее оптимальной для нас является стратегия «равной приближенности» к Востоку и Западу. Именно она дает шанс максимально эффективно использовать выгодное географическое положение, транзитный и промышленный потенциал нашей страны... Иными словами, наша стратегия – многовекторная внешняя политика» [15].

Эффективный руководитель понимает, что организация, которой он руководит, это политическая система, где каждый работник имеет свои интересы и цели, для достижения которых он может использовать разные по своей этичности инструменты политического поведения и влияния на него. Предлагаемый в данной статье метод изучения политического климата и составления на его основе политического паспорта во многом поможет скорректировать некоторые возможные неэтичные компоненты в поведении сотрудников

и упредить возможные конфликты. Поэтому что от руководителя зависит общий морально-психологический климат в организации, который и определяет содержание действий его подчиненных. Это позволит ему найти оптимальные способы достижения соответствия между личными, корпоративными и общественными интересами. «Конечно, руководитель остается последней инстанцией, и, в конечном счете, именно он несет ответственность за все. Поэтому руководитель должен позаботиться о том, чтобы к нему поступала вся информация, необходимая для того, чтобы он мог на себя эту ответственность взять», – писал известный специалист по управлению организациями П. Друкер [8, с. 313]. Однако нужно знать: тому, кто не обладает властью, гораздо проще придерживаться этических норм, поскольку у него гораздо меньше альтернатив политического выбора. ▀

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванов, А.Е. Политология: учеб. минимум для сдачи экзамена и зачета / А.Е. Иванов, М.А. Иванькова. – М.: Юриспруденция, 2005. – 32 с.
2. Политология: хрестоматия / Сост. Б.А. Исаев, А.С. Тургаев, А.Е. Хренов. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
3. Политическое поведение [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: http://ru.wikiversity.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5. – Дата доступа: 06.11.2012.
4. Демидов, А. Основы политологии: учеб. пособие / А. Демидов, А. Федосеев. – М.: Высш. школа, 1995. – 271 с.
5. Поведение политическое [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: http://mirslavare.com/content_pol/povedenie-politicheskoe-1258.html. – Дата доступа: 06.11.2012.
6. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Карнеги, Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить / Д. Карнеги; пер. с англ. – 7-е изд. – Минск: Попурри, 2007. – 768 с.
8. Друкер, П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 432 с.
9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 1198 с.
10. Холмс, Э. Риск-менеджмент / Э. Холмс; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 304 с.
11. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2008. – 304 с.
12. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1996. – 384 с.
13. Внешняя торговля Республики Беларусь: стат. сб. / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2012. – 400 с.
14. Роббинз, С.П. Основы организационного поведения / С.П. Роббинз; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 448 с.
15. Наш исторический выбор – независимая, сильная и процветающая Беларусь: Доклад Президента Республики Беларусь Александра Лукашенко на четвертом Всебелорусском народном собрании [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.president.gov.by/press101782.html>. – Дата доступа: 09.11.2012.