

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2001.
- Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта, МПСИ, 2002. Гл. V. С. 207–248.
- Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Родлер К., Кирхлер Э. Управление в организациях // Психология труда и организационная психология. Харьков: Гуманитарный центр, 2003. Т. 2.
- Chackleton V., Wale P. Leadership and management // Introduction to Work and Organizational psychology: An European perspective/ N. Chmiel (ed.). Oxford, UK: Blackwell Publ., 2000. Р. 277–299.

ГЛАВА 12. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ И КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «социально-психологического климата» (СПК) психологи используют при изучении групповых социально-психологических процессов в организации. Определенная метафоричность этого понятия определила его популярность и устойчивость во времени как среди как психологов, так и руководителей разных уровней, чьи профессиональные задачи непосредственно связаны с управлением персоналом. При возникновении комплексных или частных социально-психологических проблем во внутригрупповых взаимоотношениях и взаимодействиях, сопровождающихся конфликтами, при трудностях профессиональной адаптации и проведении аттестации персонала для формирования рабочих групп, бригад, команд, смен и т.п. — словом, для решения конкретных управленческих задач практические психологи обращаются к комплексной диагностике СПК, позволяющей правильно оценить актуальное групповое состояние, выявить истинные причины организационных и психологических проблем и наметить пути выхода из кризисных ситуаций. Именно поэтому изучение СПК устойчиво сохраняет одно из центральных мест в диагностической и оптимизационной работе психолога в организации.

СПК формируется в групповом сознании и интегрирует в себе разнородные социально-психологические характеристики; в итоге этот показатель выступает как наиболее общий результат жизнедеятельности группы. Благополучие СПК во многом зависит от качества и эффективности внутригрупповых коммуникаций, от заданных условий организационного взаимодействия и индивидуальных особенностей сотрудников. Сформированный СПК группы предопределяет формы протекания конфликтов, подсказывает способы поведения в подобных ситуациях и при их разрешении: благоприятный СПК предполагает реализацию организационно приемлемых и пси-

хологически «здоровых» путей решения или управления конфликтами, что способствует эффективной работе группы и обеспечивает психическое здоровье сотрудников.

§ 12.1. Определения и основные подходы к изучению социально-психологического климата группы

Существует терминологическое разнообразие в определении группового состояния, интегрирующего многообразие социально-психологических процессов. Здесь используются такие показатели, как «морально-психологический климат», «психологический настрой», «психологический микроклимат», «психологический климат», «производственный климат», «психологическая атмосфера». Наиболее комплексным признано понятие «социально-психологический климат» группы. Однако известно немалое число его определений. В самом формировании этого понятия нашли отражение теоретические и методологические проблемы социальной и организационной психологии, психологии труда, связанные с соотношением внешних и внутренних условий в детерминации организационного поведения.

Впервые термин «психологический климат коллектива» был введен Н.С. Мансуровым при изучении социально-психологических особенностей организации «хорошего психологического климата в коллективе» как фактора повышения производительности труда [258]. Наиболее полно раскрыл содержание данного понятия В.М. Шепель, который, описывая производственный климат как единство социального, морального и психологического климатов, сформулировал его определение как неофициальной атмосферы, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. «Психологический климат — микроклимат, зона действия которого локальнее морального, а тем более социального климата» [258, с. 10].

В 1970–80-е г. было распространено представление о СПК как об эмоциональном состоянии или эмоционально-психологическом настрое коллектива, объединяющем объективные отношения и субъективные суждения его членов [184; 258]. Позже о СПК стали говорить как о полифункциональном групповом образовании, в котором отражены практически все социально-психологические аспекты жизнедеятельности группы — от ситуационно переживаемого каждым членом группы состояния душевного благополучия (или неблагополучия) до устойчивых особенностей внутригрупповых коммуникаций. Этими аспектами в итоге опосредуется любая деятельность группы, а общей характеристикой СПК является интегральная характеристика различных компонентов содержания совместной

трудовой деятельности группы и условий ее реализации [68; 184; 193; 258; 310].

Наиболее целостное определение и комплексный подход к анализу СПК предложила А.А. Русалинова: «Специфика СПК состоит в том, что он представляет собой *интегральное образование*... возникающее в результате накопления некоторого комплекса разнородных характеристик группового состояния, не сводимого к одному суммарному признаку, но образующего в совокупности определенный тип климата» [258, с. 117]. Своеобразной особенностью СПК является его двойственная природа: он «представляет собой субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов производственной и социальной среды... которое, возникнув под воздействием определенных объективных и субъективных факторов, приобретает относительную самостоятельность и устойчивость, начинает оказывать обратное влияние как на деятельность коллектива, так и на его членов» (Там же, с. 118). Разъясняя специфику СПК, автор делает выводы методического характера: как интегральная характеристика социально-психологического состояния коллектива СПК не может быть изучен непосредственно, а только опосредованно, через проявления в отдельных аспектах жизнедеятельности группы.

В зарубежной психологии чаще применяют термины «организационный климат» или «климат организации», используемые для описания общего мнения членов организации о внутригрупповом и близком внешнем окружении; другими словами, речь идет о взаимодействии между сотрудниками и организацией [57; 258]. Понятия организационного климата и СПК различаются уровнем изучения: если СПК описывается на уровне индивида или группы, то организационный климат рассматривается как общее явление, т.е. часть организационной культуры [324]. В некоторых исследованиях климат организаций изучают в единой системе самостоятельных, но взаимосвязанных показателей, отражающих:

- 1) *организационный контекст* — цели организации, ее размеры, ресурсы, технологические характеристики, формы собственности;
- 2) *организационную структуру* — структурирование ролей в деятельности, систему власти, систему статусов и конфигурацию ролей;
- 3) *организационный климат* — прогрессивность организации, способность ее к развитию, цели и характер деятельности, систему поощрения, степень риска в решении, теплоту и взаимную поддержку; формы управления и контроля, личностные характеристики сотрудников, степень удовлетворенности каждого из них, особенности близкого окружения.

Яркой иллюстрацией концепции организационного климата как показателя взаимодействия человека с организационной средой могут служить материалы обследования, проведенного среди служащих Британского банка с участием 790 респондентов. По результатам факторного анализа полученных данных было выделено 11 качественно разных составляющих климата: ясность целей и общая направленность совместной деятельности; качество совместной деятельности; взаимоуважение; перспективы служебной карьеры; участие в планировании и реализации организационных изменений; поддержка личной инициативы; отношения с руководством; коллективная работа и поддержка со стороны коллег; конфликты управления; согласие и моральные нормы; обучение и профессиональная подготовка [311].

§ 12.2. Структура, составляющие и факторы формирования социально-психологического климата группы

В структуре СПК выделяют два уровня, что позволяет проследить его формирование во времени и выявить актуальные факторы воздействия на него: 1) статический, относительно постоянный, включающий устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и к коллегам по труду; 2) динамический, колеблющийся, отражающий каждыйдневный психический настрой работников в процессе труда, их эмоциональное состояние. Для обозначения последнего часто используют понятие «психологическая атмосфера» [193].

При проведении психологического исследования СПК целесообразно структурировать полученные данные. Для этого в его структуре выделяют три основных компонента:

- 1) *эмоциональный*, выявляющий чувства, переживания людей, удовлетворенность или неудовлетворенность работой в коллективе, взаимоотношениями с членами группы и т.д.;
- 2) *когнитивный*, свидетельствующий о том, как человек оценивает свой коллектив, — уровень его сплоченности, организованности, конфликтности и т.д. Если эмоциональный компонент отражает непосредственные чувства людей, то когнитивный — сознательную оценку ими отдельных аспектов функционирования группы. Такие оценки могут вызывать и положительные, и отрицательные эмоции, что зависит от установок субъекта деятельности, его представлений о том, каким должен быть хороший коллектив;
- 3) *поведенческий*, характеризующий культуру общения, способы реагирования в конфликтных ситуациях и т.п.; этот показатель служит наглядным выражением социально-психологического состояния членов группы в ситуации повседневных контактов.

Б.Д. Парыгин предложил иную структуру, упорядочивающую формы проявления СПК, в которой выделил два компонента — эмоциональный (чувство удовлетворенности или неудовлетворенности субъекта труда различными сторонами деятельности) и предметный (направленность внимания и особенности восприятия человеком различных аспектов деятельности) [184]. Здесь СПК может проявляться в следующих отношениях:

- 1) к общему делу (энтузиазм в работе, максимальная включенность в деятельность и т.д.);
- 2) друг к другу:
 - a) отношения между коллегами (удовлетворенность или неудовлетворенность общением, возможность неформального общения за пределами места работы и т.д.);
 - b) между руководителем и подчиненным (удовлетворенность или неудовлетворенность общением, эмоции, вызываемые постоянным общением, и т.д.);
- 3) к миру в целом (мироощущения, интерпретации событий и т.д.);
- 4) к самому себе (высокая или низкая самооценка, удовлетворенность или неудовлетворенность своим социальным положением и т.д.).

СПК как групповое состояние подвергается воздействию объективных и субъективных факторов. Среди них следует выделить следующие: 1) *общественные* (состояние общества, семьи, организаций); 2) *объектные* (трудовая задача, условия и оплата труда); 3) *субъектные* (стиль руководства, ценности и установки руководства, эффективность деятельности руководителя); 4) *социально-психологические* (стиль общения в группе, межличностные симпатии); 5) *индивидуально-психологические* (индивидуально-типологические особенности, темперамент, установки, ценности членов группы) [30; 184; 190; 193; 258] (рис. 12.1). Значение влияний этих факторов можно рассматривать с разных позиций. Так, они могут либо изменить СПК, либо способствовать его сохранению в существующих границах, выполняя компенсаторную функцию при ослаблении (усилении) действия других факторов.

При изучении состояния СПК группы, говорят о «благоприятном» или «неблагоприятном» СПК. Благоприятный климат проявляется в преобладании делового и доброжелательного тона внутриорганизационных взаимодействий; доминировании принципов сотрудничества и взаимной помощи; наличии устойчивых, справедливых и уважительных отношений между сотрудниками; в том, что достижения и неудачи организации переживаются ее служащими как собственные; в чувстве гордости за группу, за организацию; в сопреживании успехов и неудач своих коллег; в высокой внутренней дисциплине, принципиальности, ответственности; в требовательности к себе

и к другим. Наличие в группе, в организации благоприятного СПК ведет к установлению прочных симпатий между людьми, к высокой стрессоустойчивости и максимальной включенности человека в деятельность.

Для неблагоприятного СПК характерны следующие особенности внутригрупповых отношений: выраженное подавленное настроение у членов группы, склонность к соперничеству и враждебности; открытое разделение работающих на «привилегированных» и «пренебрегаемых»; чувство неприязни к новым членам группы; равнодушие или зависть либо злорадство к успехам и неудачам отдельных людей; конфликтные взаимоотношения между группировками; неспособность коллектива к объединению в трудных ситуациях, быстро возникающие растерянность и взаимные обвинения. Следствием неблагоприятного СПК становятся неэффективность деятельности группы (организации), неудовлетворенность самой работой и коллективом, частые конфликты и т.п.

Наблюдения показывают, что причиной неудовлетворенности сотрудников, как правило, оказываются следующие факторы:

- 1) *функциональные* — неопределенность должностного положения, неясность обязанностей, полномочий и ответственности, неравномерность загруженности, «размытость» критериев и показателей оценки результатов труда;
- 2) *управленческие* — отсутствие четкой управленческой концепции, тоталитарный стиль руководства, необъективность и несправедливость руководителей в оценках, привлечение подчиненных к выполнению не свойственных им функций;
- 3) *экономические* — несвоевременность выдачи зарплаты, ошибки в распределении материального вознаграждения и премий;
- 4) *правовые* — отсутствие должностной инструкции и правовых актов, регулирующих деятельность персонала, наличие дублирующих друг друга нормативно-правовых актов, обилие несущественных приказов и инструкций;
- 5) *технические* — неудовлетворенность оснащением рабочего места, устаревшее оборудование или его частые поломки;
- 6) *психологические* — противоречия и конфликты в коллективе, социально-психологическая несовместимость людей, недостаточный учет неформальных статусов работников, отклонения в групповых нормах [30; 193].

Благодаря исследованиям многих отечественных социальных психологов (В.В. Бойко, А.Г. Ковалева, В.Н. Панферова, Б.Д. Парыгина, А.А. Русалиновой, А.Л. Журавлева и др.) были выделены основные показатели (или составляющие), с помощью которых можно оценить состояние СПК [69; 184; 258]. К наиболее важным из них относятся: стиль руководства; уровень конфликтности в группе; те-

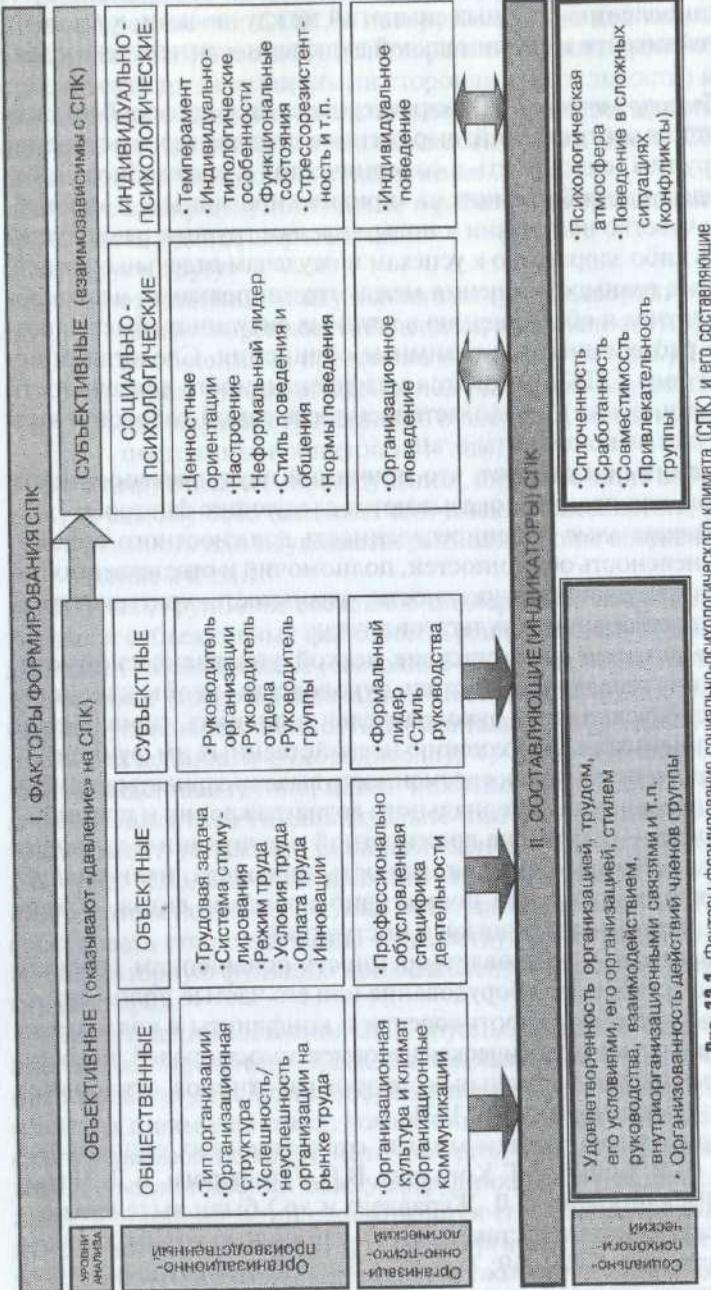


Рис. 12.1. Факторы формирования социально-психологического климата (СПК) и его составляющие

кучность персонала (реальная и потенциальная); организационная культура; ценностные ориентации и установки; удовлетворенность сотрудников (характером выполняемого задания и содержанием работы, взаимоотношениями по вертикали и по горизонтали, системой материального и морального стимулирования и пр.).

Определяющими компонентами СПК признаны сплоченность (подробнее см. гл. 10), организованность, сработанность и совместимость. *Сплоченность* свидетельствует о единстве ценностных ориентаций членов группы, связанном с содержанием и целевыми установками совместной деятельности; *организованность* отражает способность сочетать разнообразие мнений и форм поведения членов группы со совместимостью действий, направленных на достижение общей цели; *сработанность* представляет собой такую согласованность работающих, при которой максимально возможная продуктивность сочетается с минимальными эмоционально-энергетическими затратами на фоне достаточной субъективной удовлетворенности совместной работой и высокой адекватности понимания; *совместимость* является показателем взаимодействия сотрудников в условиях максимальной удовлетворенности друг другом при средних энергетических затратах [59; 258]. Помимо сплоченности и организованности, Л.Г. Почебут и В.А. Чикер (2003) важными компонентами СПК считают: *подготовленность к деятельности*, что указывает на готовность членов группы к решению поставленной задачи (или системы задач); *направленность* — свидетельствует о согласованности членов группы в работе, об осознании ими ее целей, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов; *активность* — характеризует способность коллектива совершать общественно-полезную деятельность (внешняя направленность) и отражает степень реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов (внутренняя направленность), что обеспечивает стабильность и преемственность всей деятельности в целом; *интегративность* — указывает на согласованность в протекании групповых процессов; *референтность* — на высокую оценку группы со стороны коллектива, членство в которой представляется для ее участников наиболее ценным и значимым.

Не следует забывать еще об одном показателе, по которому можно судить о состоянии СПК, — *конфликтности*, ибо он обусловлен неизбежностью столкновения разнонаправленных мнений, интересов, установок и ценностей и часто бывает инициирован как организационными и производственными характеристиками, так и социально-психологическими предпосылками.

Современные представления о СПК таковы, что требуют продолжения разработки интегральной структуры СПК как феномена, в котором социально-психологические особенности группы занимают

определенное место, играют специфические роли в зависимости от конкретных организационных, групповых и индивидуальных условий и в своей совокупности формируют тип СПК.

§ 12.3. Диагностика социально-психологического климата

Ориентируясь на определение СПК как интегрального показателя социально-психологических характеристик групп, А.А. Русалинова разработала системно-комплексный подход к его изучению в конкретных производственных группах, направленному на создание практических рекомендаций по управлению этим феноменом. Сущность предложенного подхода состоит в следующем.

1. Изучение СПК начинается с выявления специфики деятельности определенной группы и выбора конкретных объектов исследования.
2. Рассмотрение блока составляющих СПК, т.е. тех показателей, которые отражают отдельные его проявления, происходит в единстве с анализом блока переменных — объективных и субъективных факторов производственной жизни и деятельности группы и ее эффективности.
3. Исследование проводится с использованием комплекса разных методик, предусматривающих изучение многообразных данных о различных сферах жизнедеятельности группы [258].

На практике для оценки СПК применяются весьма разные методические средства. В качестве объективных методов в отечественной организационной психологии для этого используются: наблюдения за повседневной внутриорганизационной жизнью; интервью с руководителями, специалистами и рядовыми работниками организации; анализ организационной документации, в которой отражены условия и содержание работы сотрудников и кадровые сведения о них. Специфика СПК отразилась на особенностях его изучения: этот сложный феномен может быть изучен только опосредованно через проявления в отдельных аспектах жизнедеятельности группы [258].

К социально-психологическим методам сбора информации об особенностях СПК относятся опросы сотрудников с помощью специально разработанных анкет, опросников и психологических тестов. В нашей стране с целью психологической диагностики различных составляющих СПК наиболее часто применяют такие научные инструментарии, как социометрический тест Дж. Морено в адаптации И.Г. Кокуриной [99], опросник «Социально-психологический климат» [253], «Методика оценки социально-психологического климата производственного коллектива» (автор А.А. Русалинова [258]), опросник «Стиль руководства» [68], опросник «Пульсар» [193], экспресс-методика «Атмосфера в группе» (автор Ф. Фидлер в адаптации Ю.Л. Ханина [150]), методика «Способы реагирования на конфликтные ситуации» (автор К. Томас [150]) и многие другие. Для оценки

организационного климата в зарубежных исследованиях чаще всего используют стандартизированные опросники: «Опросник по организационному климату» (*Organizational Climate Questionnaire*) [338], «Шкалу производственной среды» (*Work Environment Scale, WES*), «Индекс климата деловой организации» (*Business Organization Climate Index, BOCI*) [280] и др.

§ 12.4. Социально-психологический климат, удовлетворенность трудом и эффективность совместной деятельности

СПК взаимосвязан с удовлетворенностью работников своим трудом и межличностными отношениями. В 1970-е гг. попытки объединить противоречивые результаты эмпирических исследований этой взаимосвязи привели к идею, что «психологический климат» и «удовлетворенность» — два разных термина, обозначающих один и тот же феномен. Так, в частности, Л. фон Розенштиль определил понятие «производственный климат» как состояние удовлетворенности либо неудовлетворенности сотрудников, вызванное особенностями рабочей среды и рабочих ситуаций, а не случайными внепроизводственными событиями. Однако впоследствии в организационной психологии возобладало представление, что между этими понятиями следует проводить разграничение. Удовлетворенность трудом отражает общее отношение человека к работе, сложившееся в результате личного опыта деятельности на рабочем месте и субъективной (в том числе эмоциональной) оценки различных аспектов работы. В то же время в современной организационной психологии представляется наиболее перспективным для целей системного анализа организации рассматривать СПК как целостную интегративную социально-психологическую характеристику группы [193; 258; 280; 311]. Такое определение СПК позволяет отнести удовлетворенность к одному из значимых показателей СПК в организации (см. гл. 8).

Не менее важным оказался вопрос о связях между СПК, удовлетворенностью и эффективностью выполняемой работы. Многим гипотеза «довольный работник — это хороший работник» кажется весьма убедительной, однако она не находит эмпирического подтверждения [57]. Исследователям не удалось обнаружить не только причинно-следственной, но даже и корреляционной связи между удовлетворенностью и эффективностью выполняемой работы. В 1968 г. Л. Портер и Э. Лоулер высказали предположение, что именно успешность выполнения работы становится причиной удовлетворенности ею. В дальнейших исследованиях выяснилось, что значительную роль здесь играет и третья переменная — вознаграждение [157]. Если, например, удовлетворенность работника зависит от получаемого вознаграждения, признаваемого соответствующим выполненной работе, то связь между удовлетворенностью и эффективностью будет положительной. Однако и этот вывод был справедли-

вым не для всех работников, поскольку оказалось важным еще и то, что именно служит источником удовлетворенности человека своей работой (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Условия, влияющие на связь между удовлетворенностью и эффективностью выполнения работы (по [57])

Источник удовлетворенности работой	Связь с успешностью выполнения работы	Характер корреляции между удовлетворенностью работой и эффективностью ее выполнения
Гордость Чувство достижения Признание Продвижение по службе Испытание своих сил	Зависят от успешности выполнения работы	Положительная
Место расположения компании Престиж компании Длительность рабочего дня Дополнительные льготы Условия труда	Не имеют отношения к выполнению работы	Отсутствует
Возможности социализации Низкая рабочая нагрузка Безопасность работы	Мешают выполнению работы	Отрицательная

§ 12.5. Конфликты и конфликтные отношения в организации

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, что означает «столкновение». Однако в столь буквальном значении конфликт изучается организационной психологией лишь в одном из теоретических подходов, опирающемся на изначально антагонистический его характер как процесса резкого обострения противоречий и борьбы участников при решении проблемы, значимой для каждого из его участников (см. [193]). Сторонники этого подхода описывают конфликт как явление негативное, нуждающееся в «управлении», главная цель которого состоит в его ликвидации с максимальной выгодой для участников конфликта [232].

Приверженцы иного подхода рассматривают конфликт как ситуацию, включенную в систему отношений, отражающую процесс развития взаимодействий между субъектами, различающимися по своим интересам, ценностям, деятельности. Еще в начале XX в. британский организационный психолог Мэри Паркер Фоллет предложила видеть в конфликте явление, имеющее, в числе прочих, и положительные функции [309]. По мнению автора, конфликт представляет собой процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций [202]. В этом процессе наблюдается особая динамика и последовательная смена фаз.

- Конфронтационная фаза заключается в том, что стороны стремятся обеспечить свои интересы за счет чужих интересов. По их пред-

ставлениям, это достигается в результате добровольного или вынужденного отказа противоположной стороны от своих позиций вплоть до лишения ее права иметь их либо даже уничтожения их носителей.

- Компромиссная фаза знаменует стремление сторон к достижению своих интересов через переговоры со взаимными уступками, в ходе которых изыскивается общий компромиссный вариант. При этом каждая из сторон пытается обеспечить в достигнутом компромиссе максимальную представленность своего собственного интереса.
- Коммуникативная фаза характеризуется достижением согласия, в основе которого лежит допущение того, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы. Стороны стремятся к взаимодополнению позиций, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия.

В таком понимании конфликт представляет собой саморегулирующийся процесс. Пока он не перейдет в последнюю фазу, он не ликвидирован, так как не уничтожены осознаваемые субъектами различия интересов и ценностей. Следовательно, в строгом смысле слова конфликт неуправляем. Однако в разных фазах его развития возможны действия, способствующие его бескризисному, т.е. «незастрекающему», развертыванию.

§ 12.6. Типология конфликтов (межличностные, межгрупповые, организационные)

Типологии конфликтов достаточно многочисленны. Избираются различные основания для типологизации (рис. 12.2, а также [157; 178; 193; 202]). Например, по типу участников различают конфликты: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, между личностью и группой. Иногда эту типологию используют и для обозначения уровней конфликта.

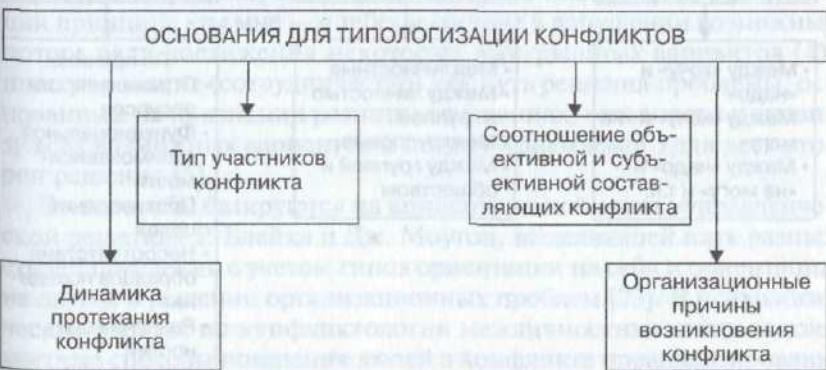


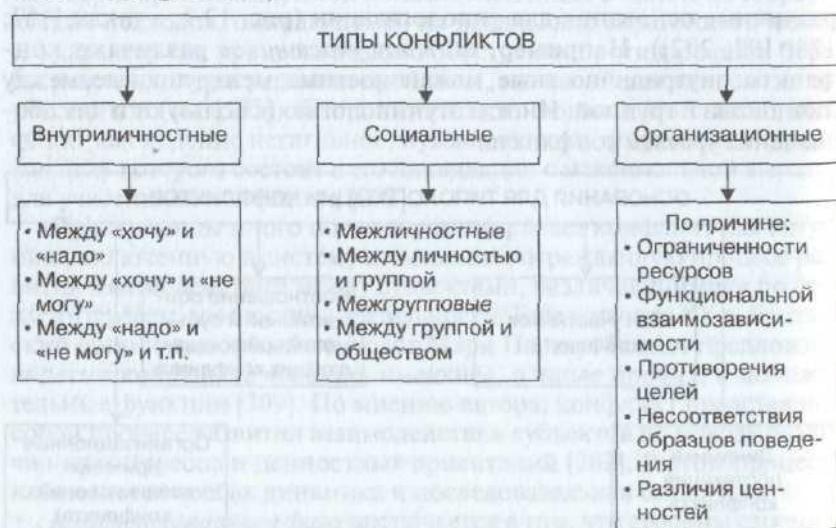
Рис. 12.2. Основания для типологизации конфликтов

Другая типология строится на соотношении *объективной* (реально существующая угроза чьим-либо интересам) и *субъективной* (восприятие одной из сторон поведения другой стороны как угрожающего для своих интересов) составляющих. В этом случае можно выделить такие типы конфликтов: полный (имеются обе составляющие), потенциальный (есть объективная составляющая, но нет субъективной), мнимый (есть субъективная составляющая, но объективная отсутствует).

По динамике протекания конфликты можно дифференцировать на следующие виды: игровые, взрывные, лавинообразные. В игровых конфликтах (судебное разбирательство, игровые виды спорта и т.п.) участники следуют заданным правилам поведения, а за их нарушения применяются определенные санкции. Взрывные конфликты отличаются скачкообразными изменениями конфликтной ситуации, при которых участники теряют способность осознавать свое поведение и его последствия. Лавинообразные конфликты характеризуются втягиванием в зону конфликтного взаимодействия все новых и новых участников.

В литературе по менеджменту используется типология *организационных конфликтов* [193; 202]. В ее основе лежат характеристики причин развития конфликтов, послуживших для них поводом: ограниченность ресурсов, функциональная взаимозависимость (отдельных сотрудников или структурных подразделений), противоречия целей, несоответствие образцов поведения, различия ценностных ориентаций персонала и пр.

Если обобщить большинство используемых в современной конфликтологии систематизаций, то можно свести их в одну условную типологию (рис. 12.3).



В целом в основе конфликта между людьми (группами, организациями) лежат различия между интересами и ценностями. Если субъекты более не разделяют ценностей, на основе которых функционировала социальная система (группа, организация), то возникает конфликт, который ведет к распаду социальной структуры: происходит замена ее на новую, утверждаются иные ценности и иные интересы.

§ 12.7. Способы разрешения конфликтных ситуаций

Обращение к традиционной литературе по управлению персоналом обнаруживает очевидное преобладание в ней представлений, почерпнутых из раннего теоретического подхода к конфликтам, т.е. акцентирование негативности самого явления, его антагонистической природы и необходимости управления им в организации [34]. С этой целью рекомендуется использовать так называемые *структурные методы управления конфликтами*. К ним относятся: прямое вмешательство в пользу одной из сторон; «разведение» конфликтующих сторон по ресурсам, целям и средствам; перераспределение функциональных обязанностей; использование координационных или интеграционных механизмов и др.

Вместе с тем в современных руководствах по менеджменту методы управления конфликтами делятся на две основные группы и наряду со структурными рассматриваются *межличностные (поведенческие) способы их решения*, базирующиеся на особенностях поведения в конфликтных ситуациях [157]. Возможны пять основных способов разрешения конфликтов (рис. 12.4): уклонение (избегание) как уход от конфликтной ситуации (1); слаживание конфликта за счет проявления уступчивости и полного либо частичного отказа от собственных интересов (2); принуждение (доминирование) как вариант открытой конфронтации и «продавливания» своих интересов (3); компромисс, специфика которого заключается в реализации принципа «ты мне — я тебе» и состоит в допущении возможных потерь ради достижения некоторых выигрышных вариантов (4); интегрирование (сотрудничество) как путь решения проблемы, основанный на признании разницы во мнениях, готовности к анализу всех возможных вариантов и поиску приемлемого для всех сторон решения (5).

Эти способы базируются на концептуальной схеме «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Моутон, выделяющей пять разных стилей поведения с учетом типов ориентации на себя и ориентации на других в решении организационных проблем [23]. В психологических работах по конфликтологии межличностные стили и конкретные способы поведения людей в конфликте проанализированы достаточно подробно [9; 53; 191].

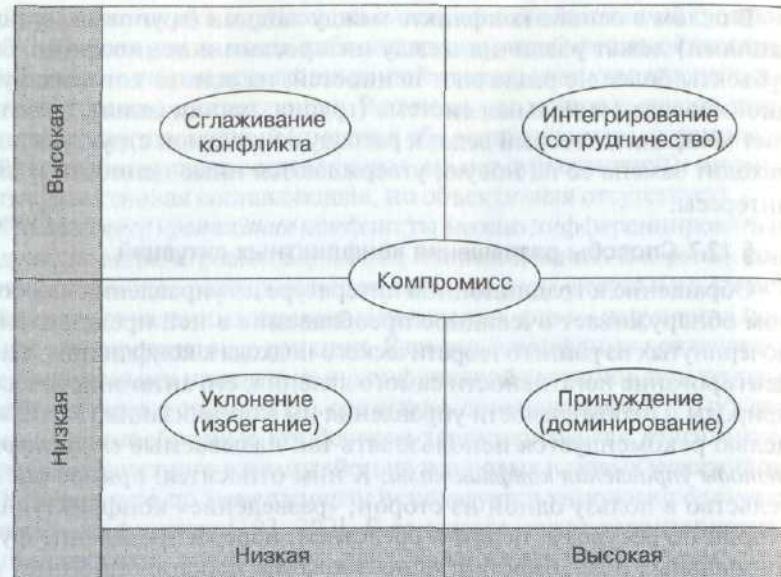


Рис. 12.4. Основные стили разрешения конфликтов (по [157])

Для правильного выбора эффективной стратегии управления конфликтами в организации современный организационный психолог должен обладать *конфликтной компетентностью*. Данное понятие включает в себя общую осведомленность о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте, способность адекватно реализовывать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации и, главное, разбираясь, насколько точно в конфликте представлены именно те противоречия, которые могут и должны быть разрешены. Иными словами, конфликтная компетентность — это *умение удерживать противоречия в продуктивной конфликтной форме, способствующей их разрешению* [53; 242].

Следует уточнить, что область применения данного вида профессиональной компетентности ограничивается теми случаями конфликтов, в которых конфликтующие стороны могут совместно действовать конструктивно (в отличие от тех, где «не драться нельзя»). Типичные модели поведения в подобных ситуациях — *давление (конfrontация), арбитраж и переговоры*, что, в свою очередь, предопределяет ролевые варианты субъекта внутри конфликтного процесса и по его поводу: участник; арбитр (лицо, компетентное в использовании процессуальных форм разрешения конфликта и обладающее правами применения разрешающих процедур); посредник (человек, которому с согласия обеих сторон передают функции организации

переговорного процесса); консультант (специалист, компетентный в предмете переговоров, к которому стороны обращаются за помощью с надеждой на благоприятное разрешение конфликта); представитель (человек, представляющий/отстаивающий интересы одной или обеих сторон); миротворец (лицо, обеспечивающее скорее ритуальные действия, чем рациональный способ разрешения конфликта, главная цель которого — прекращение вражды; такое действие может иметь простую форму символического пожатия рук или приобретать более сложную форму в виде обсуждения условий мирного существования).

Конкретное конфликтное взаимодействие, как правило, содержит в себе несколько моделей, сменяющих друг друга, поэтому разрешающий процесс очень подвижен, гибок.

Давление состоит в использовании любых средств для достижения победы одной стороны над другой. Несмотря на то что давление является социально осуждаемой моделью, оно довольно часто встречается в повседневной жизни любой современной организации, поскольку обладает одним важным преимуществом — дает быстрый результат. Оно основывается главным образом на превосходстве ресурсов (от самооценки до обладания оружием), не приемлет никаких других аргументов, кроме силы, и конфликтно по своей моральной природе. Итог использования данной модели — прекращение конфликта (но не его разрешение!).

Арбитраж в общем виде представляет собой разрешение конфликта с учетом ранее установленной нормы: происходит квалификация конкретного случая в сопоставлении с общими правилами или нормой и выносится решение. Арбитр выслушивает стороны и принимает решение. Любая организация, вырабатывая внутрифирменный кодекс, «переводит» нецивилизованные способы конфликтования с применением силы в культурное русло, однако и здесь полное разрешение конфликта достигается не всегда. Получается, что арбитраж — культурная форма откладывания решения до появления достаточных ресурсов.

Переговоры предполагают прямое согласование интересов конфликтующих сторон путем их открытого обсуждения. Успешность переговоров для разрешения конфликта зависит от ряда условий: конфликтующие стороны должны проявить волю к достижению соглашения, они должны иметь определенную подготовку и навыки ведения переговоров, и наконец, стороны должны располагать ресурсами для выполнения договоренностей и совместных решений.

Американские специалисты Роджер Фишер и Уильям Юри в 1978 г. выделили в переговорной практике два типовых сценария: «позиционный торг» и «переговоры по интересам» [234]. В первом случае стороны сразу выдвигают конкретные решения и приступают к последующей их защите, а потому процесс очень часто затягивается и превращается

в «ходжение по кругу». «Переговоры по интересам» начинаются с выяснения истинных устремлений участников, уточнения правил принятия решений, проверки соответствия интересов и позиции.

В целом анализ СПК и конфликтных ситуаций относится к числу наиболее типичных направлений работы организационного психолога на уровне *первичных рабочих групп*, объединенных необходимостью решения общих производственных задач в отдельных функциональных подразделениях организации. Выявление факторов, влияющих на успешность работы всей организации, предполагает выход на более высокий уровень анализа функционирования персонала организации в целом и рассматривает взаимодействия в соотношении «служащий — организация», психологической характеристике которых посвящен следующий раздел учебника.

Контрольные вопросы и задания

1. Как определяется понятие «социально-психологический климат»? Какие близкие по содержанию термины используются в специальной литературе?
2. Назовите основные компоненты, описывающие структуру СПК в группе. Какие психодиагностические методы используются для оценки особенностей социально-психологического климата?
3. Как соотносятся понятия «социально-психологический климат» и «удовлетворенность трудом»?
4. Приведете определения понятия «конфликт», используемые в организационной психологии. На каких основаниях осуществляется классификация разных типов конфликтов в организациях?
5. Каковы возможности и ограничения структурных и межличностных методов управления конфликтами?
6. Что такое конфликтная компетентность организационного психолога?
7. В чем суть переговоров как способа разрешения конфликтов?

Рекомендуемая литература

Почебут Л.Г., Чиксер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002.

Регнер Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. М.: Гуманитарный центр, 2005.

Шорохова Е.В., Зотова О.И. (ред.). Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. М.: Наука, 1979. С. 117–134.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения М.: Наука, 1992.

Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб.: Питер, 2003.

Раздел 2.3. «СЛУЖАЩИЙ И ОРГАНИЗАЦИЯ»

ГЛАВА 13. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

§ 13.1. Взаимодействия персонала на организационном уровне

Достижение общих организационных целей является результатом упорядоченной совместной деятельности персонала, что предполагает распределение функций и задач между разными категориями сотрудников, обмен ресурсами и координацию их взаимодействий. Эти базовые принципы уже обсуждались при анализе основных системных характеристик организации: функциональной определенности, используемых технологий и ее структурного строения (см. гл. 3, § 3.3. и 3.4). Для конкретизации этих представлений на уровне анализа «служащий — организация» возникает необходимость понимания того, каким образом осуществляется разделение труда и какие механизмы лежат в основе интеграции разных видов работ в процессе функционирования организации как целостной системы [16; 157; 208].

Отправным пунктом для проведения такого анализа могут послужить ответы на вопросы о том, как выделяются функции и распределяются обязанности между участниками совместной деятельности (т.е. персоналом организации), кто и на каком основании осуществляет координацию усилий, контролирует выполнение заданий, принимает решения о способах достижения ожидаемых результатов и перспектив продвижения вперед (властные структуры). В организационной психологии этот круг проблем рассматривается в плоскости пересечения двух составляющих, отражающих особенности функционирования организаций:

- 1) *формально-динамических взаимодействий* персонала, определяемых особенностями структурного строения организации;
- 2) *способов регуляции/координации совместной деятельности*, соответствующих реально сложившейся системе распределения обязанностей и властных полномочий между сотрудниками.

§ 13.2. Функции персонала и распределение обязанностей в организации

Разделение труда осуществляется в форме спецификации задач, поставленных перед разными группами служащих. Это проводится