

Ассоциация
Развития
Управления



Менеджмент

Можем ли мы обучать вместе?	Уроки международного сотрудничества в области управленческого образования Джон. Д. Арам, Айра Р. Вейс, Рут Кларк Перспективы программы MS/MBA "Большой шестерки" и Школы бизнеса МГУ Брайен Бернетт Союз менеджмента и медицины: американский вариант Дэвид Б. Бойд, Джей А. Хэлфорд Управление профессиональным обучением в филиале многонациональной компании в России: опыт Отис Элевейтор Станислав Шекшня Через доверие — к сотрудничеству: опыт проведения российско-японских семинаров в МГУ Станислав Смирнов	3 12 16 25 385
Исследования в области менеджмента	Управление человеческими ресурсами по-японски Хидео Исида Взаимный маркетинг: конструктивный подход к предприятию будущего Мичи Симагучи Новая стратегия предприятия: стратегическая эволюция японской отрасли роботостроения Акихиро Окумура Системный подход к реинжинирингу Васильев В.Н. Влияние субъективных факторов на разрешение конфликтных ситуаций Леонов Н.И. Ситуационное обучение менеджменту в России: аналитический обзор Зобов А.М.	55 63 72 86 97 109
Новые книги		117



ВЛИЯНИЕ СУБЪЕКТИВНЫХ ФАКТОРОВ НА РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Леонов Н.И., доцент, Удмуртский государственный университет

Известно, что до недавнего времени к конфликту относились как к явлению нежелательному, и господствовала отрицательная оценка его последствий. Но исследования как зарубежных, так и отечественных психологов последних лет показали, что конфликт может иметь и положительные функции: будучи острой формой противоречия, он способен конструктивно воздействовать как на внутригрупповую активность, так и на развитие отдельной личности (исследования Козера, Л.А. Петровской). Активизируя самосознание, конфликт стимулирует развитие ранее скрытых потенциальных возможностей личности, открывает перспективу для ее совершенствования (исследования Н.В. Гришиной, В.С. Мерлина).

В настоящее время конфликты в организациях необходимо рассматривать не только как неизбежную, закономерную, но и даже в каком-то отношении желательную черту их жизнедеятельности. Основной особенностью этих конфликтов является тот факт, что они, во-первых, могут носить не только деструктивный, но и конструктивный, созидательный характер и, во-вторых, имеют две часто взаимозависимые стороны — объективную и субъективную.

По данным американских исследований, “наличие конфликта в значительной степени обусловлено субъективностью в оценках собственного поведения и поведения других людей” [5].

Конструктивные (положительные) конфликты связаны с разногласиями и борьбой по принципиальным проблемам жизни организации. Они могут способствовать предотвращению застоя, служить источником развития, движения организации к новым целям и, как правило, сопровождаются формированием новых ценностей и организационных форм (структур). Такой конфликт вскрывает источник разногласий и тем самым позволяет устранить его. Поскольку основой возникновения всякого конфликта служит отрицание предшествующих отношений между конфликтующими сторонами, конструктивный конфликт способствует созданию новых условий, к которым легче адаптируются члены организации. Конструктивность конфликта проявляется и в том, что он является условием формирования новых черт характера и стимулирует актуализацию ранее скрытых потенциальных возможностей.

Деструктивные (отрицательные) конфликты — результат, как правило, неадекватного восприятия отдельными сотрудниками окружающей реальности, резкого расхождения взглядов, интересов, стремления людей, а иной раз — результат эгоцентричных, своекорыстных целей. Деструктивные конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство, ухудшают морально-психологический климат в организации, понижают ее сплоченность и эффективность деятельности. Борьба сторон в таких конфликтах может носить затяжной характер и вовлекать все новых участников, отвлекая их от непосредственной деятельности. Такие конфликты способствуют ухудшению и снижению уровня отношений. По определению Яна Шепаньского, конфликт — это “столкновение, вызванное противоречиями установок, целей и способов действия по отношению к конкретному предмету или ситуации”.

Важным моментом в понимании конфликта в настоящее время служит положение об объективно-субъективном характере возникновения социальных явлений.

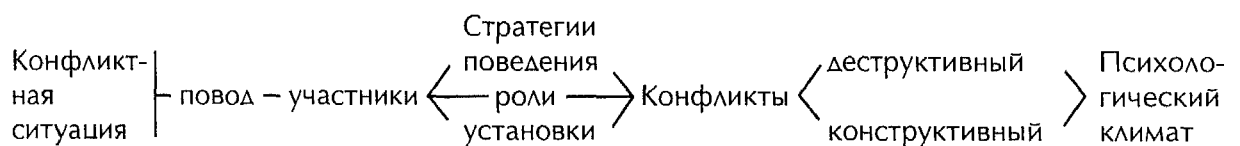
Объективными факторами возникновения конфликтных ситуаций в каждой конкретной организации в первую очередь являются особенности ее социально-производственной среды. Напряженность и нестабильность во всех их проявлениях — это почти всегда предпосылка конфликта. Нечеткое разделение функций и ответственности между сотрудниками, непродуманная система стимулирования объективно являются той возможной почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации.

Наряду с этим в возникновении конфликта определенную роль играет и субъективная значимость конкретной ситуации для того или иного сотрудника (субъекта).

В работах отечественных психологов в области промышленной социальной психологии много внимания уделяется проблеме причин конфликтов в производственных организациях, а также роли в этом субъективных факторов. Н.В. Гришина полагает, что субъективные факторы проявляются в том, что одна и та же ситуация различно воспринимается разными людьми: как побуждающая и не побуждающая к вступлению в конфликт. С другой стороны, одна и та же ситуация одним и тем же человеком различно оценивается с точки зрения ее значимости в данный момент. Такие характеристики личности, как пол, возраст, индивидуальные особенности, положение в системе межличностных отношений, оказывают весьма существенное влияние на предрасположенность человека к конфликтным ситуациям [3].

Существует представление, что человек сам должен учиться структурировать и организовывать свою деятельность (А. Адлер), самостоятельно создавать психологические приемы оптимальной регуляции своей деятельности, поведения (Л.И. Анциферова, Б.А. Вяткин, Л.Я. Дорфман, Е.А. Климов, М.Р. Шукин), общения (А.Г. Исмагилова, А.А. Коротаяев, Т.С. Тамбовцева). С этой точки зрения можно говорить и об индивидуальном стиле поведения в конфликтной ситуации, который формируется в течение жизни и может поддаваться коррекции (Н.И. Леонов).

Анализ литературы показывает: ряд авторов исходят из того, что конфликт можно рассматривать как процесс, имеющий свою внутреннюю структуру (Л.А.Петровская, Pruitt G.D., Rummel R.J., Walton R.E.), причем внутри каждого этапа конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении (Deutsch M., Folger J.P.). Схематично это можно представить следующим образом:



Выстроенная нами линейная зависимость в значительной мере условна, так как взаимодействие участников ситуации носит многоуровневый характер.

На основе анализа литературы была сформулирована **гипотеза исследования**: конфликтная ситуация ставит участников взаимодействия перед необходимостью выбора ими определенных стратегий поведения, которые наиболее полно отвечают их индивидуальным особенностям. Это становится условием разрешения конфликтной ситуации или перерастания ее в конфликт.

Цель исследования

Основной целью исследования является изучение влияния субъективных факторов на процесс разрешения конфликтной ситуации.

Объект исследования

В качестве объекта исследования была выбрана профессиональная группа работников, занятых в производственной сфере деятельности, связанная общей целью и имеющая характер соподчиненности.

Методы исследования

С целью выявления типичных причин возникновения конфликтов в группах, определения основных тенденций их развития и разрешения, а также разработки рекомендаций для руководителей использован ряд психологических методов: анкетирование, беседа, социометрия, тестирование.

На **первом этапе** был проведен *социологический опрос*. Для исследования были отобраны две организации. Группы исследуемых составили по 44 человека. Эксперименты проводились с разрешения руководителей. Целью социологического опроса было выявление неформальных структур фирм, малых групп внутри организации и неформального лидера в них. В каждой группе внутри организации всегда найдется один или несколько наиболее влиятельных работников, которые во многом определяют суждения, мнения и обязанности поведения остальных. Социометрия позволяет более или менее точно формализовать структуру межличностных отношений в группе по числу взаимных выборов ее членов применительно к различным видам их совместной деятельности. Каждому члену группы предлагалось независимо друг от друга заполнить анкету (Приложение 1). Такая анкета позволила составить социограмму, с помощью которой можно наглядно представить структуру групповых отношений и которая одновременно может служить скрытым сигналом о происшедших конфликтах, об изменениях во взаимоотношениях отдельных сотрудников.

На **следующем этапе** исследования была использована анкета, предложенная только тем его участникам, которые вошли в число наиболее активных (по результатам социологического опроса) сотрудников организаций. Им предлагалось оценить себя по указанным параметрам (свойствам), имея в виду степень выраженности свойства (потенциал) и степень проявления этого свойства в работе, по шестибальной шкале (Приложение 2).

Так как в результате проведенного социологического опроса в обеих организациях определилась малая, наиболее активная группа со своим лидером, то руководителям была предложена такая же анкета, где они должны были оценить всех сотрудников, вошедших в "актив".

Анкетирование — метод психологии, заключающийся в письменной постановке вопросов, предусматривающих письменные ответы об объективных и субъективных факторах психической деятельности опрашиваемого. Ответы даются в письменной форме и подлежат дальнейшему анализу. Чтобы понять, насколько высоко ценит руководитель своих подчиненных, в процессе изучения результатов особое внимание уделялось оценкам, которые руководители дали неформальным лидерам.

Третий этап исследования предполагал использование *теста К. Томаса*. Целью этого тестирования является изучение стратегий поведения руководителя, неформального лидера и членов "актива" в конфликтных ситуациях. В вопроснике содержалось 30 пар утверждений, т. е. по два варианта ответа с правом выбора того из них, который больше соответствует поведению опрашиваемого. В специальном бланке для ответов каждый член группы отмечал выбранный им вариант ответа.

Анкетирование, проведенное на **четвертом этапе** исследования, позволило определить свойства психологического климата в организации, установить его направленность (Приложение 3). Данные анкеты были обработаны методом математической статистики.

Подсчитывалось среднее арифметическое по формуле $M = \frac{\sum}{n}$, где M — среднее арифметическое; \sum — символ суммирования; n — объем групп.

Кроме того, в исследовании был применен такой метод психологии, как беседа, предусматривающий получение сведений о человеке и о его психических особенностях путем речевого общения с помощью предварительно подготовленных вопросов.

Результаты исследования и их обсуждение

В результате проведенного исследования было установлено, что конфликт имеет место в обеих организациях. В организации "А" — это конфликт конструктивного характера, а в организации "В" — деструктивного.

Так, из беседы с руководителем и служащими первой организации ("А") стало ясно, что в ней возникновению конфликтов способствовали объективные микросредовые факторы, т.е. особенности ее социально-производственной среды. Прежде всего это нечеткое распределение функций и ответственности между сотрудниками, а также непродуманная система материального и морального поощрения.

В результате проведенного социологического опроса в организации была выделена группа так называемых "активистов" (номера 1, 2, 3, 4, 6, 8), получивших от 6 до 9 выборов. Причем между всеми ними произошли взаимные выборы (рис. 1).

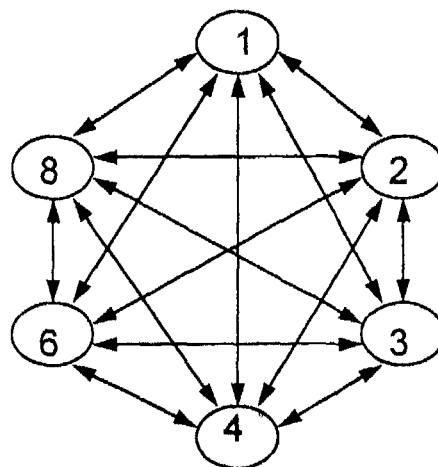
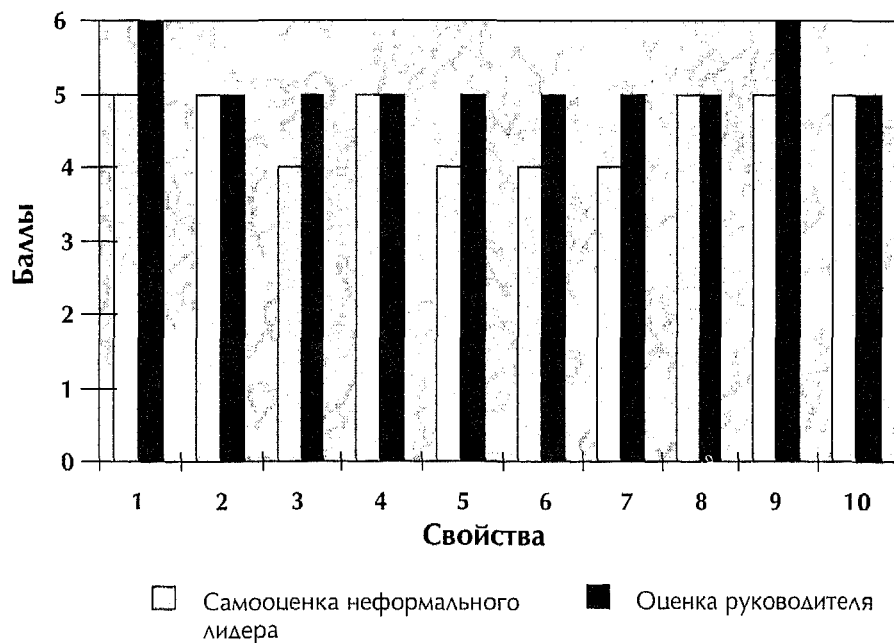
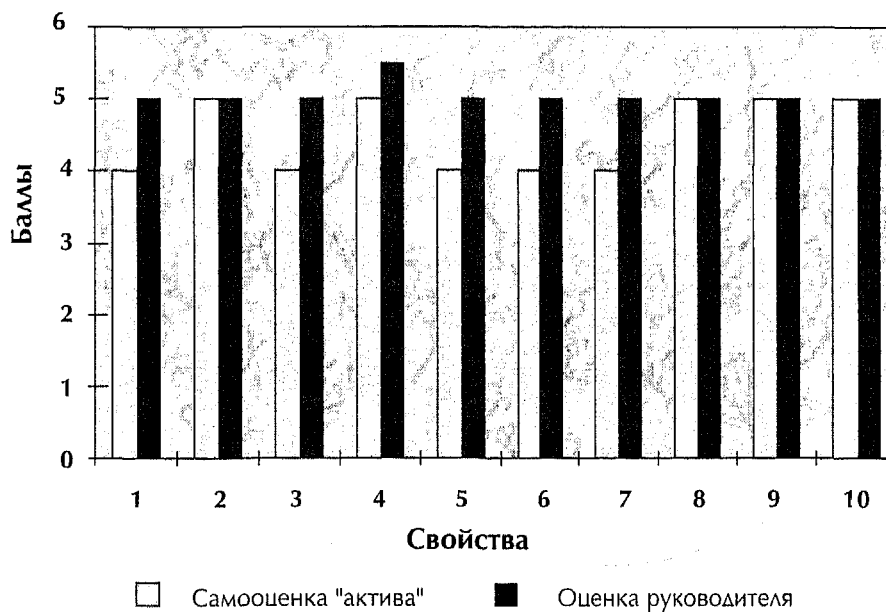


Рис. 1. Социограмма: \longrightarrow желание работать и отдыхать вместе

Следует отметить, что в эту группу вошел также руководитель организации (№ 1), но неформальным лидером стал № 6 (он обладал наивысшим статусом в группе). Отсюда возник вопрос, существует ли конфликт между руководителем и неформальным лидером и руководителем и группой "актива"? Анкета 1 показала, что начальник высоко ценил своих сотрудников и признавал № 6 неформальным лидером группы (рис. 2).



а



б

Рис. 2. Сравнительный график оценок свойств руководителем и самооценок: а — неформального лидера; б — "актива" (организация "А")

Самооценка неформального лидера и других членов "активной" микрогруппы в основном совпала с оценкой руководителя и в чем-то была даже ниже.

По итогам теста К. Томаса стало очевидно, что и руководитель, и "актив" были склонны скорее к сотрудничеству, нежели к соперничеству, стремились к компромиссам и старались избегать конфликтов (рис. 3).

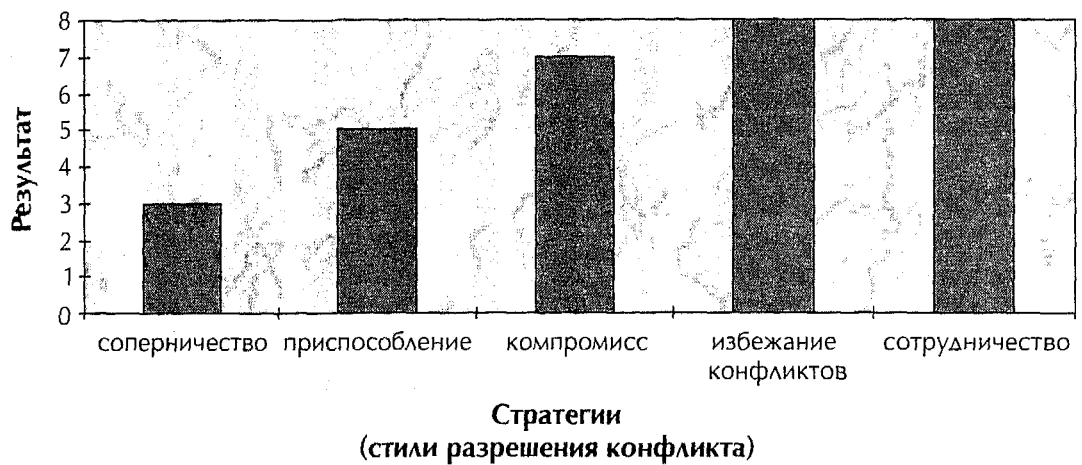


Рис. 3. Общий график стратегий поведения “актива” и руководителя в конфликтных ситуациях (организация “А”)

В организации “В” отношения между руководителем и коллективом, руководителем и неформальным лидером оказались сложнее. Прежде всего отметим, что эта организация представлена сотрудниками разного возраста и образования. Отсюда возникали конфликты, в основе которых лежали субъективные факторы: эгоцентризм, импульсивность, необдуманность слов и поступков, склонность к обвинению партнера. Причем необходимо заметить, что если в организации “А” конфликт чаще всего возникал на деловой основе, то в организации “В” имел место скрытый, “тлеющий” конфликт — конфликт человеческих отношений.

В результате социологического опроса в этой организации также была выявлена группа “активистов”, но взаимных выборов почти не было (рис. 4).

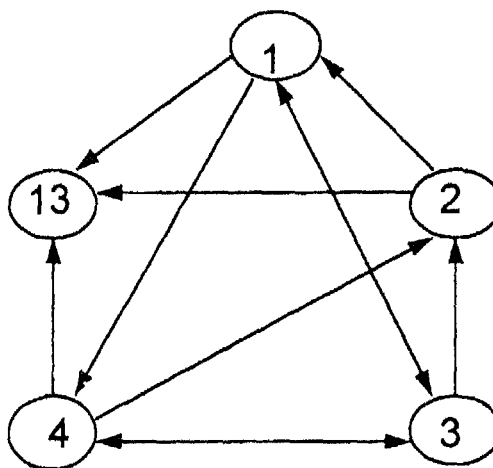
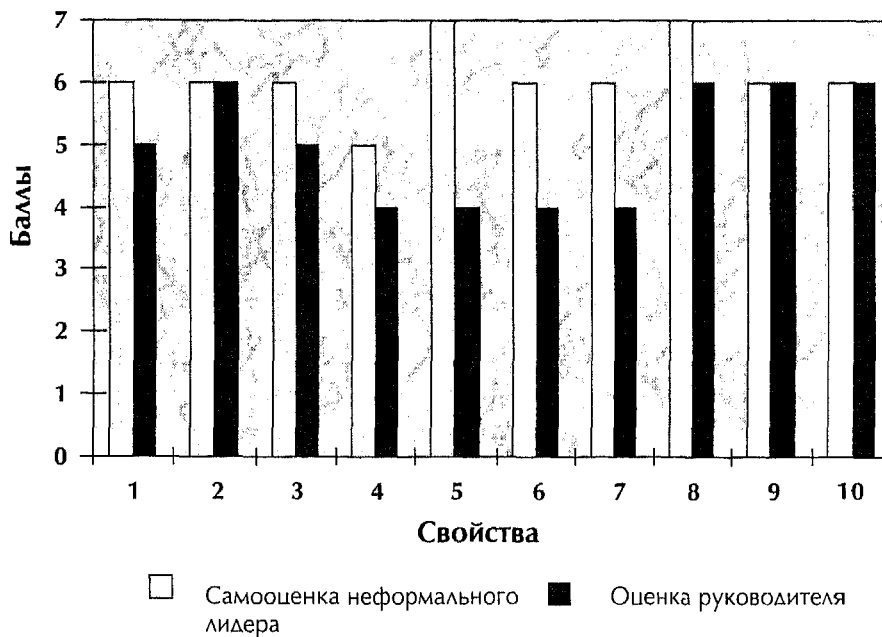
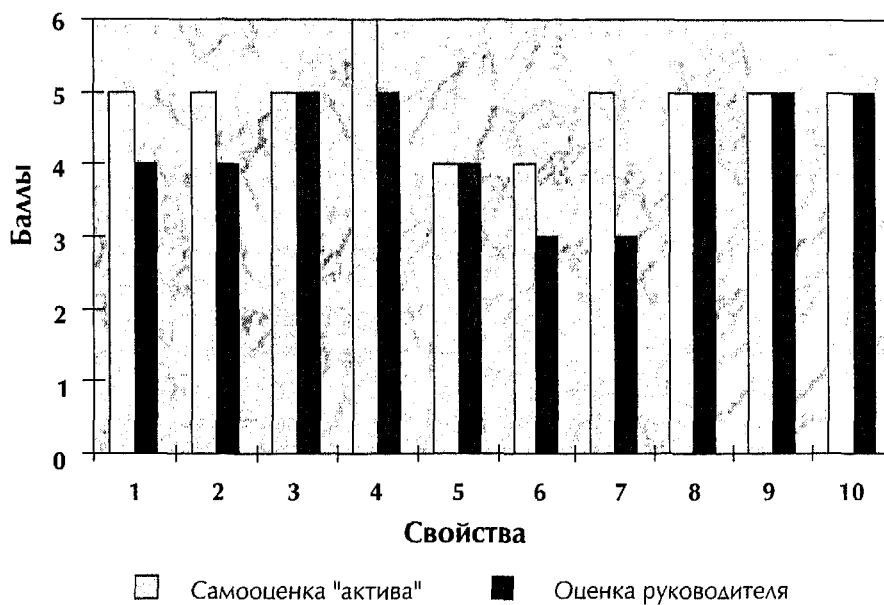


Рис. 4. Социогамма: —> желание работать и отдыхать вместе

Это номера 1, 2, 3, 4, 13; количество выборов в среднем составило 6. Наибольшее количество выборов — 11 — получил №1, он и стал неформальным лидером группы. Интересно отметить, что руководитель не вошел в микрогруппу, как это было в первой организации. По итогам первой анкеты стало ясно, что между руководителем, неформальным лидером и членами группы “активистов” существует конфликт (рис. 5).



а



б

Рис. 5. Сравнительный график оценок свойств руководителем и самооценок: а — неформального лидера; б — "актива" (организация "В")

Оценки, данные руководителем сотрудникам организации, по многим критериям были ниже, чем самооценка работников. Тест Томаса подтвердил предположение о наличии в группе конфликта (рис. 6).

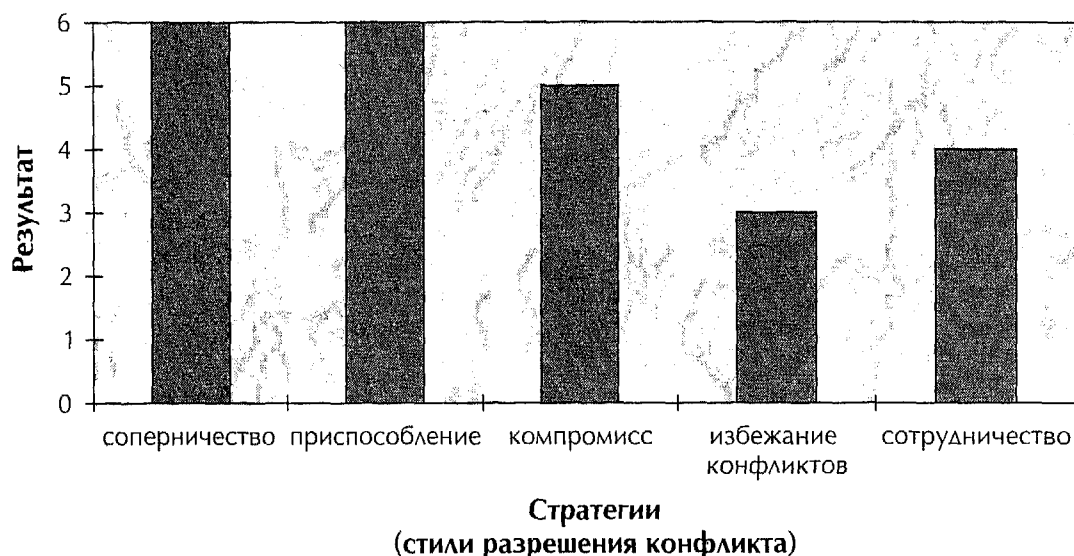


Рис. 6. Общий график стратегий поведения “актива” и руководителя в конфликтных ситуациях

И руководитель, и неформальный лидер оказались склонны к соперничеству и обострению конфликта. Проведенная беседа выявила причину такого поведения — преследование несовместимых целей: у неформального лидера — стать официальным руководителем, а у руководителя — подчинить себе неформального лидера, а через него и всю группу, так как неформальный лидер оказывал большое влияние на мнение и решения последней.

Следующим этапом данного исследования стало определение степени благоприятности психологического климата. Была сделана попытка определить направленность социально-психологического климата исходя из трех критериев: благоприятный, противоречивый и неблагоприятный, который, в свою очередь, делится на попустительский и конфликтный. Данные анкет и проведенная беседа показали, что социально-психологический климат организации “А” является противоречивым (рис. 7). Это позволило дать организации следующую характеристику: единство возникало только тогда, когда “актив” имел возможность сплотить вокруг себя всех членов организации. Имели место терпимость ко взглядам и мнениям других, умение прощать им их ошибки и заблуждения, но при этом наблюдались и случаи нетерпимости. Присутствовали взаимная ответственность (хотя и не всегда) и дисциплинированность. Руководителю не составляло особого труда поддерживать порядок. Сплоченность во многом зависела от существующих традиций. Традиции сближали управленческий аппарат с подчиненными, способствовали эмоциональной приподнятости сотрудников.

Результаты исследования психологического климата в организации “В” свидетельствовали о наличии неблагоприятного климата (рис. 8). Данная организация была расколота на отдельные группы, существующие сами по себе. Имели место скрытая нетерпимость ко взглядам и мнениям других, неумение прощать им ошибки и заблуждения. Отсутствовала взаимная ответственность. Характеризуя данный социально-психологический климат, необходимо отметить факт скрытой недисциплинированности. При малейшей возможности члены коллектива старались уйти от выполнения какого-либо поручения. Лишь благодаря большому стажу руководителя, опыту его работы с подчиненными удавалось сдерживать и предотвращать различного рода проявления недисциплинированности.

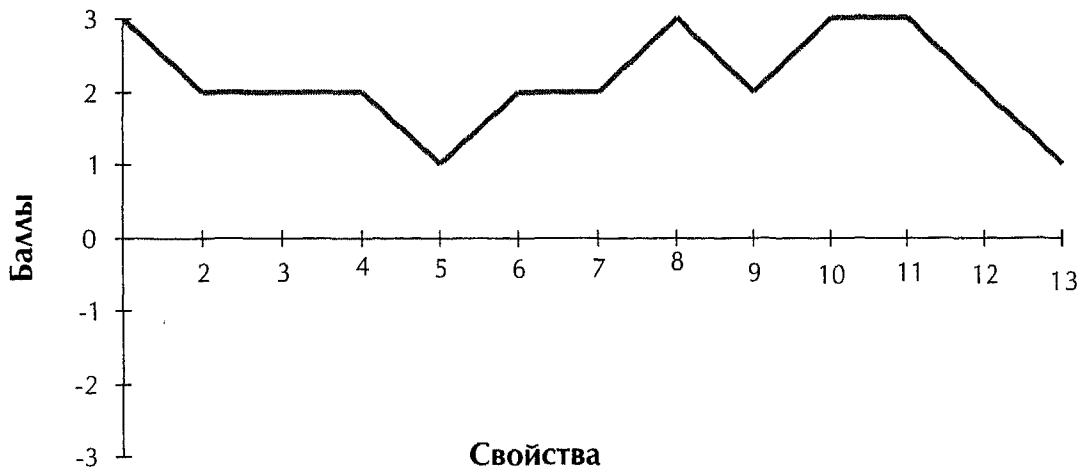


Рис. 7. График направленности психологического климата (организация "А")

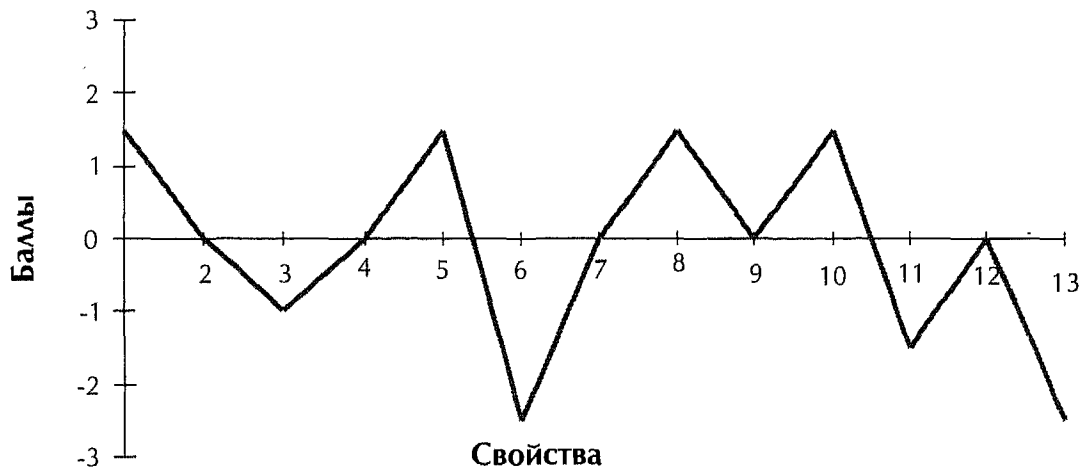


Рис. 8. График направленности психологического климата (организация "В")

На формирование психологического климата любой организации существенное влияние оказывает стиль руководства. Данные проведенного теста "Стиль руководства" показали, что руководителям обеих организаций присущ один и тот же стиль. Этот стиль характерен для руководителей, которые не слишком заботятся как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и личных проблемах работников. Они добиваются некоторых средних достижений по обоим составляющим стиля руководства. Средних, но не выдающихся.

В процессе беседы выяснилось, что руководитель организации "А" придерживался коллегиального стиля руководства. Как правило, при коллегиальном стиле руководитель не вникает в мелкие детали работы подчиненного, не навязывает ему мелочной опеки и контроля. Он больше ориентирован на деловые способности подчиненных, чем на их личностные качества.

Из беседы с руководителем организации "В" можно сделать вывод о выборе руководителем либерального стиля руководства. В таких условиях подчиненные самостоятельно планировали свою деятельность, требуя от руководителя помощи и указаний только в случае необходимости. Руководитель брал на себя лишь роли контролера и стимулятора.

Как уже неоднократно отмечалось, важнейшим элементом структуры социально-психологического климата является особенность взаимоотношений между руководителем и не-

формальным лидером. В ходе беседы с руководителем организации "А" стало очевидно, что среди сотрудников данной организации руководитель явное предпочтение отдавал неформальному лидеру группы или организации. Руководитель характеризовал лидера как человека целеустремленного, обладающего высокими деловыми качествами, способного правильно оценить ситуацию и принять соответствующее решение. Среди своих коллег лидер также пользовался особым уважением и характеризовался ими как человек отзывчивый, справедливый, с пониманием относящийся к коллегам. Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что мнение управленческого звена совпадало с мнением подчиненного состава. Лидер данной организации являлся авторитетным лицом. К его мнению прислушивались и присоединялись как члены группы, так и ее руководитель. Согласованность действий руководителя и лидера способствовали сплоченности группы и повышала эмоциональный настрой, увеличивала результативный потенциал работы.

В беседе с руководителем организации "В" были выявлены ряд отрицательных сторон в характеристике лидера, а именно: лицемерие, лесть и подхалимство. Пытаясь всегда находиться в тени власти, лидер между тем как бы удерживал власть в своих руках. Это существенным образом подрывало авторитет руководителя, что являлось причиной создавшегося в коллективе неблагоприятного психологического климата. Со стороны лидера имелись попытки внести элемент недопонимания в отношения между руководителем и подчиненными. Занимая достаточно высокое служебное положение, лидер мог без особого труда манипулировать действиями руководителя, направляя их в необходимое русло. Такое положение носило дезорганизующий характер, снижало потенциал работы, оказывало отрицательное влияние на климат в целом.

Выводы

- Субъективный фактор является опосредующим звеном перерастания конфликтной ситуации в организационный конфликт.
- Согласованность либо, напротив, несогласованность действий руководителя и неформального лидера оказывают непосредственное влияние на разрешение конфликтной ситуации и на направленность социально-психологического климата в организации.
- Необходимыми условиями предупреждения конфликта были переоценка руководителем собственной позиции, стиля руководства и делегирование части функций неофициальному лидеру.
- Независимо от типа конфликта (конструктивный или деструктивный) следует соблюдать общие рекомендации, направленные на создание благоприятной обстановки для сотрудничества и предотвращение возможных конфликтов: стремиться вовремя прояснять позиции обеих сторон, управлять эмоциями, уметь признавать право каждого на собственное мнение и на ошибки, реагировать на ситуацию по принципу "здесь и сейчас".
- Признавая существование конфликта как объективной реальности, необходимо отметить, что хотя общество и не может существовать без конфликтов, их должно быть как можно меньше, а последствия — менее болезненны.

Литература

1. **Шепаньский Я.** Элементарные понятия социологии. — М., Прогресс, 1969.
2. **Гришина Н.В.** Я и другие. Общение в трудовом коллективе. — Лениздат, 1990.
3. **Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.** Внимание: конфликт. — Новосибирск, Наука, Сиб. отделение, 1989. 186 с.
4. **Волков И.П.** Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. — Издательство Ленинградского университета, 1970, 87 с.
5. **Некрасов В.И., Леонов Н.И.** Управление конфликтами. Теория и практика взаимодействия. — Ижевск, ВКУПП, 1993. 36 с.
6. **Deutch, M.** Resolution of Conflict. — New Haven, London, 1973.

Приложение 1

Матрица индивидуального выбора

Вопрос 1: С кем бы Вы хотели работать в одной "команде"?

Вопрос 2: С кем бы Вы предпочли отправиться в путешествие?

Примечание:

заполняется каждым членом группы индивидуально и не подлежит оглашению!

Приложение 2

Психологические свойства личности

1. Упорная работа
2. Инициативность и активность
3. Ответственность
4. Готовность к сотрудничеству
5. Умение правильно использовать рабочее время
6. Готовность к руководству
7. Бескорыстие
8. Общительность
9. Профессиональный подход к работе
10. Энергичность

Приложение 3

Свойства психологического климата организации/группы

1. а) Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение
б) Преобладают подавленное настроение, пессимистический настрой
2. а) Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии
б) Преобладают конфликтность, агрессивность, антипатия
3. а) В отношениях между микрогруппами внутри организации существует взаимное расположение
б) Группировки конфликтуют между собой
4. а) Членам организации/группы нравится бывать вместе
б) Члены организации/группы проявляют безразличие к более тесному общению
5. а) Успех или неудачи коллег вызывают искреннее участие всех
б) Успехи или неудачи оставляют равнодушными остальных
6. а) Члены организации/группы с уважением относятся к мнению друг друга
б) В организации/группе каждый считает свое мнение главным
7. а) В трудные для организации/группы минуты происходит эмоциональное единение
б) В трудных ситуациях организация/группа "раскисает", наблюдаются ссоры
8. а) Достижения или неудачи переживаются всеми как собственные
б) Достижения или неудачи не находят отклика у членов организации/группы
9. а) У членов организации/группы появляется чувство гордости, если их отмечают руководители
б) К похвалам и поощрениям в организации/группе относятся равнодушно
10. а) В организации/группе участливо и доброжелательно относятся к новым членам
б) Новички чувствуют себя лишними, чужими
11. а) Члены организации/группы активны, полны энергии
б) Члены организации/группы инертны, пассивны
12. а) Совместные дела увлекают всех
б) Членов организации/группы невозможно подвигнуть на совместное дело
13. а) В организации/группе существует справедливое отношение ко всем сотрудникам
б) Организация/группа заметно разделена на "привилегированных" и "пренебрегаемых"