

**РЕФЛЕКСИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЕКТИРОВАНИИ И СОЗДАНИИ ГРУПП И
СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИИЧАСТНОСТИ СОТРУДНИКОВ К ЦЕЛЯМ
ФИРМЫ.**

*1. Вопросы руководителя в проектировании и создании фирмы и
традиционные психологические концепции.*

В практике консультационной работы все чаще приходится сталкиваться с руководителями, которые хотят создать "команду". Их ожидания от консультанта связаны с помощью в создании особого типа организованности "на" группе людей, т.е. такого способа организации группы, который позволяет решать определенный круг задач. Однако не всегда приходится встречаться с ясным представлением самого руководителя о результате, который он должен получить "на" людях.

Так, например, руководитель, хоть и отдает себе отчет в том, какие субординационные и иерархические отношения должны быть выстроены внутри "команды", но не представляет какой тип и масштаб ответственности должен быть вменен членам группы и какой тип и масштаб ответственности люди готовы принять, каковы условия принятия и т.д.

Одновременно с этим, он пытается выстраивать такие межличностные отношения, которые могут препятствовать реализации рабочих (производственных) отношений внутри группы. Например, в машинизированного типа группах, где функции каждого ее члена жестко определены и человек подобен рычагу агрегата, практически не стоит вопрос о принятии ответственности и о неформальных отношениях. При этом руководитель устраивает вечеринки, пикники и т.п. В таких ситуациях люди оказываются перед непродуктивным выбором: кем мне приходится члены группы — членами "команды", вообще никем или друзьями? Отношения внутри производства искажаются, "переворачиваются" и начинают трансформироваться, работая "мимо

цели"

Если организация подобных ситуаций является специальным замыслом, то можно только позавидовать рефлексивной оснащенности руководителя. Однако чаще всего такие ситуации *случаются* и специально не проектируются. Отсюда, для практики работы руководителя по созданию определенного типа организованности (группы) людей оказывается весьма актуальным вопрос о *средствах осмысления* конфликтов и ситуаций в производственных отношениях внутри группы

Такой вопрос не является новым для психологии управления и социальной психологии. **В отечественной социальной психологии** он рассматривается в рамках проблемы *совместимости* и *срабатываемости*, т.е. определения эффективности "работы" производственных отношений в зависимости от стилевых, характерологических и т.п. индивидуальных и личностных особенностей отдельных людей или комплиментарности (взаимной дополнительности) стилей для группы (Алексеева, Громов "Поймите меня правильно", Обозов и др.) Средствами рефлексии руководителя здесь служат концепции совместимости и соответствующие им типологические и уровневые подходы (Шевардин НИ. 1; с 169-173).

В американской социальной психологии вопрос о средствах осмысления групповых процессов рассматривается в рамках проблемы *коллективного влияния* (влияния группы как психологического феномена на людей) и его видимых следствий, социальная фасилитация, социальная леность, огруппление мышления, деиндивидуализация и т.п. (Д.Майерс, 1997, с. 356).

Однако концепции совместимости и срабатываемости могут служить средством рефлексии в рамках *уже созданных* и *"живущих"* организованностей (групп) при прогнозе или возникновении конфликтов в отношениях. Объяснение феноменов коллективного влияния также дают средства осмысления в рамках *уже определенной*

по своему типу группы

При проектировании организованностей, а также при их **создании** концепции совместимости и срабатываемости оказываются *рекомендательными на этапе отбора* и не играют роль основания в проектировании и создании групп для достижения каких-либо целей.

Они могут служить средствами рефлексии руководителя в *проблемах подбора и расстановки кадров*. Объяснения же феноменов коллективного влияния могут служить средствами *управления* внутригрупповых *психологических* процессов в *складывающейся* группе. Таким образом, практика консультационной работы показывает дефицит социально-психологических представлений для такой работы как проектирование и создание групп

При проектировании и создании группы на наш взгляд необходимо учитывать прежде всего соответствие типа организованности группы и характера задач, которые должна решать группа как целое ("то, ради чего группа существует" (Обозов Н.Н., 1997, с.34)) Отсюда — должен соблюдаться принцип соответствия типа организованности группы и ее задач. Так, например, *компания* как особый тип группы не может производить, но хорошо справляется с задачей времяпровождения; религиозная секта также не может производить, но может воспроизводить собственные ценности отношения к бытию и т. д.

2, Типологическая модель организованностей группы.

При проектировании, создании и управлении группой важным моментом является обеспечение механизмов ее развития, которые должны быть выстроены через создание продуктивных конфликтов (П.А.Сергоманов, Б.И.Хасан, 1992) и избегание непродуктивных конфликтов.

Затруднения руководителя, связанные с определением продуктивности или непродуктивности конфликтов, возникающих от конкретных шагов и инициатив создания и развития группы могут быть

решены в рамках организации его рефлексии на основе следующей типологической модели (см. Таблицу 1).

Необходимо отметить, что основой организации группы, построения ее внутренних связей и т.д. является характер и содержание задач, стоящих перед ней. Именно на этой основе группа осмыслена как целое, понятно "ради чего она существует". Причем, время жизни группы определяется именно этим фактором. Так, например, компания живет до тех пор, пока удовлетворяет потребность членов группы в совместном времяпровождении и общении; как только она перестает удовлетворять эту потребность, так сразу же начинает распадаться. (На вопрос "почему ты перестал(а) там бывать?" мы получаем ответ "я (или меня) перестали понимать", "не то общение", "у нас теперь разные интересы" и т.п.**)

Если принять данную модель за ориентир, позволяющий организовать рефлексию руководителя, то на ее основе можно обсуждать как динамику типов организации (историю) конкретной группы людей, так и проектировать продуктивные конфликты, позволяющие развивать организационные структуры фирмы и регулировать сознательную включенность в достижение групповых целей конкретных людей. Одновременно с этим, можно обсуждать и прогнозировать непродуктивные конфликты, возникающие в случае смешения типов организации групп или конфликты несоответствия ожиданий сотрудника и конкретных условий работы***.

(Таблица 1 – стр.9)

3. Продуктивно-конфликтная стратегия обеспечения причастности сотрудника к целям фирмы.

Что делать руководителю или руководству, если на одной и той же группе людей, например, начинают реализовываться и разворачивать два столь разных типа организации группы как "машина" и "коллектив"? Можно ли их совмещать и если можно, то как? Какие люди должны

входить в одну и какие в другую организованность? Как использовать потенциал сотрудника, в случае, если он субъективно "перерос" рамки определенного типа организованности, например, рамки "команды" или "семьи"? Какие конкретные условия (задачи, ответственность, тип межличностных отношений и т.п.) предлагать человеку при устройстве на работу?

Ответы на эти вопросы должны являться частью стратегии руководства фирмы и от их решения напрямую зависит ее жизнеспособность и мобильность, а также возможность регуляции осознанной мотивации членов группы.

Основными мотивирующими факторами при этом можно считать *осознанность включения* в достижение целей фирмы и *переживание сотрудником причастности* к достижению этих целей.

Осознанность включения в решение задач и достижение целей задает, во всяком случае, стабильное и ровное отношение сотрудника к работе, возможность использовать потенциал его самостоятельности и инициативы. И это в общем, не встречает возражений. Сложнее оказывается ситуация создания условий для *приобщения, переживания причастности* к целям фирмы.

Для того, чтобы сотрудник ощущал не только принадлежность к группе, но и переживал себя как ее необходимая часть, мало того, что ему должны быть открыты цели, задачи и конфликты группы, нужно предпринимать специальные усилия, при которых конфликты группы *как целого* являлись бы и внутренними конфликтами самого члена группы; нужно чтобы сотрудник был бы *озадачен* необходимостью что-либо предпринимать и изобретать во имя достижения общих целей.

При каких психологических условиях это возможно? На наш взгляд, целесообразно обсуждать определенную *политику причащения* как психологическое условие переживания принадлежности группе, которая должна состоять в безошибочном определении идентификаций членов группы с одной стороны и в соответствующем типе группы

распределении задач (или дел), с другой "Лидер(ы)" группы должны беспокоиться о том, чтобы эти идентификации соответствовали типу фактической организации группы и *не обманывали* ожиданий членов группы и их определений самой группы ("кем мне приходится члены группы и вся группа в целом?").

Почему возможен обман? Например, питая детские чувства к руководителю, сотрудник может и ожидать от него родительского поведения — заботы, наказания, эмоционального регулирования своего поведения, и более того, "читать и видеть" все через эту призму, что бы ни происходило. При этом, руководитель в актах своего отношения к сотруднику может быть самоопределен не как глава семьи, а как командир по отношению к подчиненному ему солдату и, безусловно, будет действовать по отношению к последнему не в рамках его ожиданий и определений. Тогда мы имеем ситуацию заведомо непродуктивного конфликта, при котором основания действий и отношений находятся в фактически неразрешимом положении, т.е. не могут быть согласованы через взаимодействие. Единственный вариант разрешения такой ситуации — обнаружение ее неразрешимости участниками. Но ведь этого необходимо не допускать! Тогда психологическая ситуация сотрудника, в том числе основной ее компонент — мотивация, будут в порядке.

Обман возможен и на "втором" шаге — распределении задач. Например, если человек самоидентифицирован как член команды, а от него требуют детского или родительского поведения (как в семье) и выполнения соответствующих этому поведению задач, то он также оказывается в конфликтно непродуктивной ситуации*, выход из которой — в переопределении идентификаций членов группы.

Вышеизложенное как нельзя лучше соответствует практике проектирования и создания определенного типа организации группы в рамках продуктивно-конфликтной стратегии. Неосвещенным оказывается лишь один разворот вопроса о причащении. Это вопрос о возможности "формирования" новых идентификаций при реорганизации группы с

одного типа на другой и при создании новой группы. Практически можно сказать, что это два разных вопроса, потому что одно дело — преодолевать сложившиеся отношения и идентификации, а другое — "вновь их строить". Это видимо, будет правильно, но как в том, так и в другом случае мы отвечаем по сути на один и тот же вопрос: как создать условия для того, чтобы человек был "своим"? В первом случае он *стал* "не своим" в силу каких-то обстоятельств, во втором — он *пока еще* не свой, "новенький". Однако, как в том, так и в другом случае речь идет о создании условий для взаимной идентификации группы и ее члена — со стороны группы как "своего" или "не своего", и определений самого человека — "кем мне приходится члены группы?"

Мы полагаем, что создание таких условий, при которых можно сказать "свой человек или нет" — не просто разовое действие, оно является постоянным процессом, который должен обеспечивать продуктивный внутренний конфликт для каждого члена группы. Человек должен постоянно доказывать свою принадлежность. В самом деле, как только член группы ее не демонстрирует через решение задач и конкретные дела, так сразу появляется *вопрос* о его принадлежности.

Резюмируя, можно сказать, что самый первый момент продуктивно-конфликтной стратегии причащения состоит во взаимном и безошибочном определении членов группы друг друга. Второй момент состоит в обеспечении соответствия типа задачи и типа самоидентификации человека, и наконец, третий — конфликтно-продуктивная стратегия обеспечения причастности сотрудника к целям фирмы состоит в постоянном воссоздании конфликта принадлежности' "если ты свой, то ты должен решать соответствующие задачи, а если ты их не решаешь, то кем ты нам (группе) приходишься?"

Литература

1 Майерс Д. Социальная психология Питер, С-Пб, 1996

2 Обозов Н.Н. Психология менеджмента. Академия психологии

предпринимательства. С-Пб., 1997

3 Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Фонд ментального здоровья Красноярск, 1996

4 Шевардин Н.И. Социальная психология в образовании. Часть 1 Концептуальные и прикладные основы социальной психологии. М , Владос, 1995

* Данная модель обсуждалась на семинаре кафедры психологии развития КрасГУ

Для более точного анализа ситуаций и конфликтов необходимо различать соответствие или несоответствие "того, ради чего существует *группа*" и "того, ради чего *"Я"* нахожусь в группе", т.е. проблему *организации группы* и проблему *идентичности, принадлежности* человека

Согласно традиционным конфликтологическим представлениям, различают конфликты типа *"Я-Я"*, *"Я-группа"*, *"группа-группа"* (Здравомыслов, и др.).

Таблица 1. Характеристика различных типов групп

	Прототип, образец	Характер задач, стоящих перед группой (то, ради чего группа существует)	Отношение группы к цели		Иерархия в группе	Ответственность членов группы		Межличностные отношения в группе
			цель	продукт		тип,	масштаб	
Машина	Конвейер	нет задач	нет	необходима для обеспечения витальных потребностей	определяется соотношением элементов машины	вменяемая	за операция	отсутствуют
Команда	Армейское подразделение	достижение конкретной цели, касающейся видимых и обозримых	общая конкретная	Оговоренное перед конкретным действием	пирамида, во главе которой командир, как	Вменяемая и принимаемая на конкрет	Ограниченность действий, ответственность	подчинены иерархическим и как правило, ими определяются

		изменений		м	правило, построена на власти и личном влиянии	ное действи е	еннос заканчи вается после действи я	
Коллектив	Религиозная конфессия, философские научные школы, меньшинства	самореализация, утверждение ценностей	общая, носи характеристики ценности, разделяемые группой	совместный	выступает как инструмент при определении задач как правило, построена на компетенности и воплощенности и идеала группы в лидере	распределенный	всеобщий, за "дело"	компетентностью и оценкой степени участия в общем деле (ценно каждого члена группы для дела)
Компания	Клуб по	удовольствие,	нет (как в игре)		построена на	на суждении	"за"	Построены на

я	интересам	времяпровождение, общение	удовольствие выступает целью и мотивом и временем проведения (продуктом)	умении организации и времяпровождения	в друзей	вечеринку	дружбе, неформальные
Семья	Coza-nostra	Воспроизводство рода	нет (как традиции и кустоям – человек "влит" в традиции, "впитывает их с молоком матери в этом смысле отношения нет)	Строится в возрасте, главенстве (взаимоотношениях) полов (Глава семьи, члены семьи (дети)),	Глобальная, каждого члена семьи (фокусируется на глав семьи)	за	родственные (кровные)