

Организационное управление внутригрупповым поведением на основе конфликтологического анализа деятельности

Статья направлена на решение важной теоретико-экспериментальной задачи, связанной с поиском конструктивных путей организационного управления внутригрупповым поведением на основе анализа служебной деятельности. На основе эргономических представлений о целеустремленных системах рассмотрены некоторые стратегии устранения и профилактики конфликтов по материалам отечественных и зарубежных публикаций. Проанализированы полученные на репрезентативной выборке сотрудников эмпирические данные, связанные с конфликтным взаимодействием, статусно-ролевыми позициями, социально-психологическим климатом в коллективе. Намечены пути дальнейших исследований по организационному управлению стратегиями разрешения конфликтов в служебной деятельности.

Ключевые слова: конфликты, служебная деятельность, анкетирование, социометрия, экспертные оценки, статусно-ролевые позиции, стратегии разрешения конфликтных ситуаций.

Organizational management of intra-group behaviour based on conflict analysis of activities

The article is aimed at solving an important theoretical and experimental problem associated with the search for constructive ways of organizational management of intra-group behaviour based on the official activity analysis. On the ground of ergonomic concepts of purposeful systems, some strategies for eliminating and preventing conflicts are considered based on the materials taken from the domestic and foreign publications. The empirical data obtained on a representative sample of employees related to conflict interactions, status-role positions, and the socio-psychological climate in the team are analyzed. The article outlines further research on organizational management of conflict resolution strategies in official activities.

Keywords: conflicts, official activities, questionnaires, sociometry, expert assessments, status-role positions, strategies for conflict situation resolutions.

Деятельность любого коллектива представляет собой сложный процесс, который совершается не только согласно нормативно-правовым актам, но и на основе зарождения, развертывания и разрешения объективных противоречий. Проблема управления конфликтами в организации исследовалась в работах как отечественных, так и зарубежных ученых – (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, 2020) [2], (М.А. Баннова, 2019) [3]. (А.Д. Глоточкин, Г.В. Ложкин, В.В. Спасенников, 1986) [4], (S. Alper, A. Tjosvold, K.S. Law, 2000) [7] и др. Отдельный интерес в организационном управлении конфликтами представляет анализ формальных и неформальной подструктур в служебной деятельности (А.Д. Глоточкин, Г.В. Ложкин, В.В. Спасенников, 1986) [4].

Официальные формальные отношения определяются организационной структурой служебных коллективов и задаются извне посредством законов, уставов, инструкций и

распоряжений. Неформальные отношения никакими документами не регламентированы и формируются как система межличностных предпочтений, симпатий и антипатий, уважения и неприязни, при этом острой проблемой является необходимость устранения конфликтов именно в неформальных отношениях не связанных со служебной деятельностью (А.И. Головинский, 2021) [5]), (А. В. Сидоренков, Е. А. Локтева, А. А. Мкртчян, 2014) [6], (М. А. Сущенко, А. И. Худяков, 2018) [7] и др.

Р. Акоффи и Ф. Эмери в работе [1] показали что от многих конфликтов, которые возникают, когда неумышленно затрагиваются чувства другого человека можно избавиться, модифицируя окружение. «Есть несколько способов воздействия на окружение, чтобы изменить характер влияния одной стороны на другую. Во-первых, можно сделать так, что один участник вообще не будет оказывать влияние на другого (это эквивалентно их изолирова-

нию). Если А мигает фонарём в комнате, где В пытается читать, и таким образом вступает в конфликт с А, то между ними можно установить светонепроницаемый экран. Это позволило бы и А и В по-прежнему делать своё дело, но конфликт был бы устранён.

Заметим, что цель тут состояла в том, чтобы изменить не поведение А, а его влияние на В. Эффективность такого рода усилий зависит, очевидно, от того, стремится ли А к конфликту с В. Если у него есть это стремление, такая изоляция А от В вряд ли будет иметь успех, так как А может, например, убрать экран или создать шумовые помехи В.

Во-вторых, конфликты, порождённые недостатком каких-то средств, часто можно устранить, если восполнить этот недостаток. Если двое хотят порознь играть с одним и тем же мячом и спорят из-за этого, конфликт между ними можно устранить отыскав другой точно такой же мяч. Когда подобное дублирование недостающих средств нерационально или невозможно, то данный метод устранения конфликтов, естественно, не подходит. В других же случаях он весьма привлекателен, так как он не сопряжён с изменением поведения оппонентов. По существу этот метод позволяет изолировать их друг от друга.

Изолирования можно также добиться, удалив одну или обе конфликтующих стороны из данного окружения. Побудив В покинуть окружения, А разрешает конфликт. Если А не в состоянии побудить В покинуть данное окружение, ему остаётся применить физическую силу или же (что эквивалентно) он может обезвредить В, не удаляя его из этого окружения. Конфликт, в котором для устранения или обезвреживания применяется физическая сила может быть назван боем. Бой может устранить конфликт с точки зрения победителя, но не с точки зрения побеждённого. Враждебное отношение побеждённого к победителю, как правило, не проходит, а только усиливается, так что при удобном случае он старается развязать новый конфликт, зачастую ещё более интенсивный, чем первый. Таким образом, бой ведёт обычно не к устранению или разрушению конфликта, а к его временному подавлению, сопровождающемуся последующей эскалацией» [1].

В исследованиях по управлению организационными системами показано, что помимо стратегий устранения конфликтов, более конструктивным подходом является их профилактика на основе конфликтологического анализа деятельности с позиции внутриличностных, ролевых или межличностных конфликтов [4, 6, 7, 9 и др.].

Конфликт может иметь разные формы.

Наиболее распространенная - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Другая форма - внутриличностный конфликт, который возникает в результате несогласованности служебных требований с личными потребностями или ценностями человека. Межличностный конфликт - самый распространенный конфликт в организационной среде. Неконструктивный межличностный конфликт возникает, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится подавить партнера, что вызывает сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения. Конструктивным межличностным конфликтом считается тот, при котором оппоненты не выходят за рамки деловых отношений и не касаются личностных сторон противоположной стороны.

1. Теоретическое обоснование задач и методов организационного управления конфликтами на основе анализа служебной деятельности

Цель работы - конфликтологический анализ деятельности служебного коллектива и обоснование эффективности внедрения современных методов формирования готовности к выбору оптимального стиля поведения в управленческом конфликте.

Объект исследования: профессиональная деятельность служебного коллектива.

Предмет исследования: готовность к выбору оптимального стиля поведения в конфликте.

Гипотезы исследования:

- Готовность к выбору оптимального стиля поведения в управленческом конфликте представляет собой интегративное качество личности в единстве мотивационного, когнитивного, эмоционально-волевого и деятельностного компонентов, которые способствуют конструктивному разрешению конфликтов.

- Наиболее высокое ранговое место по оптимальности и эффективности разрешения конфликта занимают стратегии поведения сотрудничества и компромисс.

- Между выбором индивидом стратегии компромисса и стратегии сотрудничества имеется прямая корреляционная связь.

Задачи исследования: дефинировать понятие конфликта, провести структурный анализ конфликта, разработать программу эмпирического исследования профессиональной деятельности сотрудников, провести профессиографический анализ коллектива, осуществить

конфликтологический анализ коллектива, обосновать эффективность методов формирования готовности к выбору оптимального стиля поведения в управленческом конфликте.

Методы исследования: анализ служебной документации, анкетирование сотрудников,

психологическое тестирование, социометрия, экспертная оценка, статистический анализ.

Для исследования психологического климата служебного коллектива был разработан модифицированный вариант анкеты с использованием семибалльной шкалы Ч. Осгуда (Ch. Osgood) (табл.1).

Таблица 1. Психологический климат в коллективе

Доброжелательность в коллективе, дружеское расположение	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
Взаимное расположение и понимание между микрогруппами	3 2 1 0 1 2 3	Микрогруппы конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах	3 2 1 0 1 2 3	Отрицательное отношение к более тесному общению, отказ от участия в совместных делах
Неудачи или успехи отдельных членов коллектива вызывают искреннее участие у всех	3 2 1 0 1 2 3	Неудачи или успехи отдельных членов коллектива оставляют равнодушными других, а иногда вызывают зависть и злорадство
Преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается редко и с добрыми побуждениями	3 2 1 0 1 2 3	Критические замечания носят характер явных и открытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга	3 2 1 0 1 2 3	В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других
В трудные минуты происходит эмоциональное единение коллектива, когда один за всех и все за одного	3 2 1 0 1 2 3	В трудных случаях коллектив «раскисает», наблюдается растерянность, ссоры, взаимные обвинения
Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения или неудачи коллектива не находят отклика у его членов
Отношение к новичкам доброжелательное и участливое	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное для всех дело	3 2 1 0 1 2 3	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту	3 2 1 0 1 2 3	Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», слабых нередко высмеивают, относятся к ним снисходительно
К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся с большим воодушевлением	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Разработанный модифицированный вариант анкеты является надёжным и валидным инструментарием изучения социально-психологического климата служебного коллектива.

2. Эмпирическое изучение внутригруппового поведения и конфликтного взаимодействия в интересах организационного управления конфликтами

Экспериментальная выборка включает 100 сотрудников, различающихся по стажу службы, возрасту и образованию.

По результатам исследования, психологический климат в коллективе оценивают как благоприятный - 13,3 %, как нормостенический - 73,3 %, как неблагоприятный - 13,3 % от всех опрошенных (рисунок 1)..

Социометрическая техника, разработанная Дж. Морено, применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп. Использование социометрии позволяет проводить измерение авторитета формального и нефор-

мального лидеров для перегруппировки людей в коллективе так, чтобы снизить напряженность, возникающую из-за взаимной неприяз-

ни некоторых членов служебного коллектива (таблица 2).

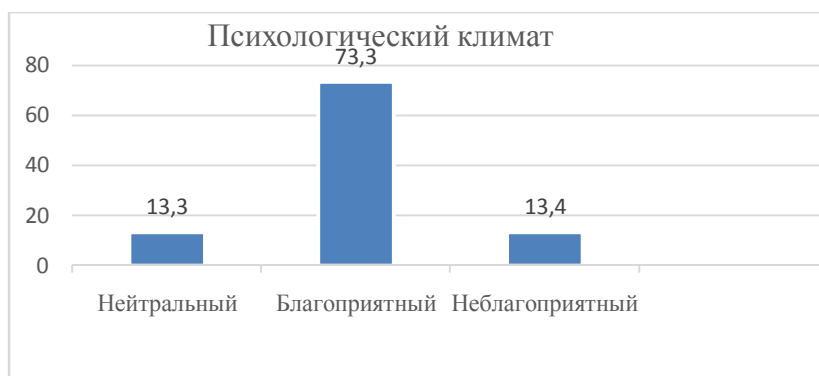


Рис.1. Психологический климат в коллективе

Таблица 2. Социометрическая карточка

	Критерии	Выборы					
		1	2	3	4	5	6
а)	Кто лучше всех может организовать Ваш коллектив?						
б)	Кто не может организовать Ваш коллектив?						
а)	Кого из коллектива Вы попросили бы в случае необходимости предоставить Вам помощь в работе?						
б)	Кого из коллектива Вы не попросили бы в случае необходимости предоставить Вам помощь в работе?						
а)	Кого из коллектива Вы пригласили бы на день рождения?						
б)	Кого из коллектива Вы не пригласили бы на день рождения?						

При анализе результатов мы выявили: лидеров группы (членов коллектива, получивших наибольшее число выборов); предпочитаемых (членов коллектива, получивших наибольшее число выборов после лидеров); пренебрегаемых и отверженных. Результаты представлены в нижеследующей таблице и на рисунке 2.

Анализ статусной структуры показывает, что выборы распределяются неравномерно, следовательно, мы можем констатировать факт дифференциации на группы сослуживцев, занимающих разное место в системе личных взаимодействий.

Результаты экспертной оценки по трем

группа социального статуса представлены на рисунке 3.

Анализ экспертной оценки, полученной по результатам исследования, показывает, что лидерам по данной группе экспертами были поставлены наивысшие баллы (7 баллов) по наличию личностных и поведенческих характеристик, таких как: экстраверт, умеет выслушать другого, выражены лидерские способности (доминантность), сдержан, уверен в себе, высокие результаты деятельности, стремится к достижению успеха.

В группе Предпочитаемые испытуемые были оценены по тем же характеристикам чуть ниже, чем лидеры.

Таблица 3. Результаты социометрии

Звезда	Предпочитаемые	Пренебрегаемые	Отверженные
%	%	%	%
10	76,5	23,5	0

В группе Пренебрегаемые у испытуемых, по мнению экспертов, перечисленные личностные и поведенческие характеристики выражены очень слабо и имеют полярный характер.

Результаты экспертной оценки свидетельствуют о том, что лидеры или «звезда» были

оценены по личностным и поведенческим характеристикам как активные, контактные, способные помочь другому, уверенные в себе, сдержанные, стремящиеся к достижению успеха, показывающие высокие результаты деятельности. Экспертами был поставлен наи-

высший балл по степени развития перечисленных качеств у испытуемого.

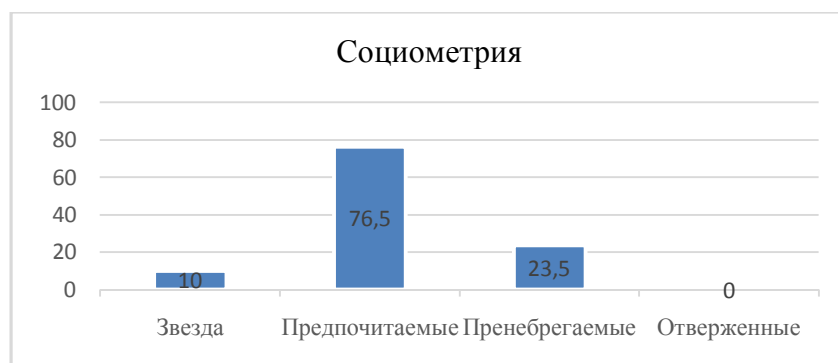


Рис.2. Результаты социометрического исследования

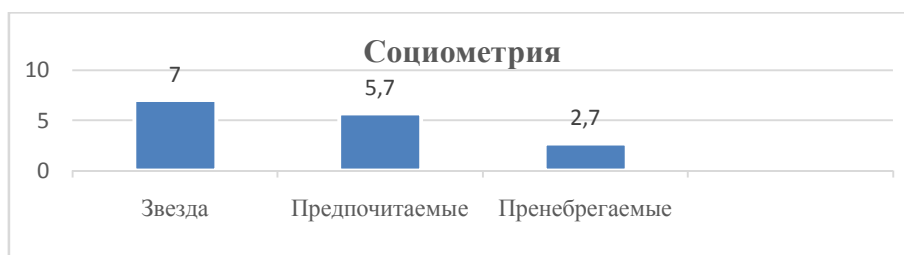


Рис.3. Результаты экспертной оценки

В группе Предпочитаемые уровень развития личностных и поведенческих характеристик, перечисленных выше, был оценен выше среднего. Таким образом, можно сделать предположение, что испытуемые данной группы имеют тенденцию стать лидерами.

В группе Пренебрегаемых испытуемые были оценены как интроверты, пассивные, неуверенные в себе, импульсивные, не стремящиеся к достижению успеха, неконтактные, не умеющие выслушать другого личности.

Статистическая обработка данных эмпирического исследования по стратегиям поведения в конфликте была проведена на основе вычисления коэффициента корреляции Спирмена.

По таблице критических значений коэффициента корреляции рангов находим r критическое, который равен 0,54, при $p = 0,05$ и 0,68, при $p = 0,01$ где p - показатель вероятности ошибки. Таким образом, значение r , полученное в исследовании, попадает в зону значимости при $p = 0,01$, получает подтверждение гипотеза о том, что между выбором индивидом стратегии компромисса и стратегии сотрудничества имеется прямая корреляция.

Заключение и выводы

1. Отсутствие согласия в коллективе обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако оно не всегда выражается в форме яв-

ного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае члены коллектива вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выразить различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

2. В данном исследовании понятие межличностного конфликта было раскрыто на примере анализа внутригруппового поведения в коллективе. Открытых конфликтов мы не выявили. Однако, факторы неэффективного межличностного поведения имеют место, например, то, что имеются негативные оценки психологического климата со стороны членов коллектива.

Перспективным направлением дальнейших исследований является анализ межличностной напряженности и статусно-ролевых позиций сослуживцев в зависимости от образовательного ценза, возраста и служебного стажа. Представляет интерес также возможное изучение связей типов противоречий и компонентов конфликта с объективными показателями служебной деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Акофф, Р.** О целеустремлённых системах. Пер. с англ. / Р. Акофф, Ф. Эмери. - М.: «Сов.радио». - 1974. - 272 с.
2. **Анцупов, А. Я.** Конфликтология: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - СПб., Питер. - 2020. - 560 с.
3. **Баннова, М. А.** Управление конфликтами в организации / М. А. Баннова // Мировая наука. - 2019. - №3 (24). - С. 99-101.
4. **Глоточкин, А. Д.** Методики формирования малых групп с учётом межличностных и операциональных объектов взаимодействия операторов / А. Д. Глоточкин, Г. В. Ложкин, В. В. Спасенников // Психологический журнал. - 1986. - том 7. - №1. - С. 22-29.
5. **Головинский, А. А.** Социальная психика и замкнутые коммуникативные потоки как макро- и микрохарактеристики состояния воинского коллектива / А. А. Головинский // Эргодизайн. - 2021 - №3 (13). - С. 169-176. - doi: 10.30987/2658-4026-2021-3-169-176.
6. **Сидоренков, А. В.** Инструментарий исследования типов межличностных противоречий и конфликтов в малых группах / А. В. Сидоренков, Е. А. Локтева, А. А. Мкртчян // Психологический журнал. - 2014. - т. 35. - №2. - С. 103-117.
7. **Сущенко, М. А.** Координатно-социограммный анализ межличностной напряженности на основе аутосоциометрического моделирования интерактивного взаимодействия / М. А. Сущенко, А. И. Худяков // Эргодизайн. - 2018. - №2(02). - С. 20-28. - doi: 10.30987/article_5bf98b613e2d23.85618006.
8. **Alper, S.** Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams / S. Alper // Personal Psychology. - т. 53. - №3. - P. 625-642.
9. **Moreno, J.L.** Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations. Washington, Nervous and Mental Disease Publishing Co, 1934, 464 p. Available at: <https://ia801604.us.archive.org/0/items/whoshallsurvive00jlm0/whoshallsurvive00jlm0.pdf> (дата обращения: 30.08.2021).
10. **Weider- Hatfield, D.** Relationship among conflict management styles, levels of conflict and reactions to work / D. Weider-Hatfield, S. D. Hatfield // Journal of social psychology. - 1995. - т. 135. - №6. - P. 687-698.

Ссылка для цитирования:

Подкосов, С. В. Сравнительный анализ публикационной активности отечественных психологов и эргономистов с использованием показателей цитируемости / С.В. Подкосов, Е. А. Киселева // Эргодизайн. - 2021. - №4 (14). - С.266-271. DOI: 10.30987/2658-4026-2021-4-266-271.

Сведения об авторах:

Подкосов Сергей Викторович
заместитель начальника
Академии МЧС по служебно-боевой подготовке

Киселева Елена Александровна
кандидат психологических наук, профессор кафедры
кадрового, правового и психологического обеспечения
Академии МЧС

REFERENCES

1. **Ackoff R., Emery F.** On Purposeful Systems. Moscow, Sovetskoe Radio, 1974, 272 p.
2. **Antsupov A. Ya., Shipilov A.I.** Conflictology. Saint-Petersburg, Peter, 2020, 560 p.
3. **Bannova M.A.** Conflict Management within Organizations. *Mirovaya nauka* [World Science], 2019, vol. 3, no. 24, pp. 99-101.
4. **Glotochkin A.D., Lozhkin G.V., Spasennikov V.V.** Procedure of Small Group Formation Taking into Account Interpersonal and Operational Aspects of Operators' Interaction. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal], 1986, vol. 7, no. 1, pp. 22-29.
5. **Golovinsky A.A.** Social Psyche and Closed Communicative Streams as Macro- and Microcharacteristics of the Military Personnel State. *Ergodizayn* [Ergodesign], 2021, no. 3, pp. 169-176. DOI: 10.30987 / 2658-4026-2021-3-169-176.
6. **Sidorenkov A.V., Lokteva E.A., Mkrtychyan A.A.** Tools for Studying Types of Interpersonal Conflicts in Small Groups. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal], 2014, vol. 35, no. 2, pp. 103-117.
7. **Sushchenko, M.A., Khudyakov A.I.** Coordinate-Sociogram Analysis of Interpersonal Stress Based on Autociometric Modeling of Interactive Interaction. *Ergodizayn* [Ergodesign], 2018, vol. 2, no. 02, pp. 20-28. DOI: 10.30987 / article_5bf98b613e2d23.85618006.
8. **Alper, S.** Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Psikhologiya personala* [Personal Psychology], vol. 53, no 3, pp. 625-642.
9. **Moreno, J.L.** Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations. Washington, Nervous and Mental Disease Publishing Co, 1934, 464 p. Available at: <https://ia801604.us.archive.org/0/items/whoshallsurvive00jlm0/whoshallsurvive00jlm0.pdf> (дата обращения: 30.08.2021).
10. **Weider- Hatfield, D.** Relationship among conflict management styles, levels of conflict and reactions to work / D. Weider-Hatfield, S. D. Hatfield // Journal of social psychology. - 1995. - т. 135. - №6. - P. 687-698.

Abstracts:

S.V. Podkosov
Deputy Head of the Academy for Service and Combat Training

E.A. Kiseleva
Professor of the Department "Personnel, Legal and Psychological Support", Candidate of Psychological Sciences

Статья поступила в редколлегию .08.10.2021 г.

Статья одобрена после рецензирования 15.10.2021

Рецензент: канд. психол. наук, доцент Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского

член редколлегии журнала «Эргодизайн» Голубева Г.Ф.

Статья принята к публикации 22.10.2021 г..