

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

Кафедра общей и клинической психологии

**Социально-психологические технологии управления конфликтами в
организации**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки
37.04.01 Психология

очной формы обучения,
группы 02061708

Зубовой Татьяны Александровны

Научный руководитель
канд. псих. н., доцент
кафедры общей
и клинической психологии
Шутенко Е.Н.

Рецензент
Викторова Е.А.
Директор ОГБУ «БРЦ ПМСС»

БЕЛГОРОД 2019

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1. Конфликт в организации как объект социального управления.....	11
1.2. Характеристика социально-психологических технологий управления конфликтами в организации.....	19
1.3. Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива как эффективная технология управления конфликтами в организации.....	24
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	38
2.1. Организация и методы исследования.....	38
2.2. Анализ результатов эмпирического исследования.....	42
2.3. Программа развития зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективная социально-психологическая технология управления конфликтами в организации.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Данная тема магистерской диссертации на современном этапе приобретает все большую актуальность. Успешная деятельность любого предприятия зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров.

Анализируя социально-экономическую обстановку страны, складывающуюся сегодня, можно заметить возросшее количество разрушительного характера конфликтов в обществе. Связано это с тем, что целевые установки формулируются недостаточно четко и конкретно, а власть и экономика все более и более подвержены криминализации. Конфликты возникают, протекают и развиваются в локальных производственных организациях, и под их пагубным воздействием снижается психологическая стабильность, ухудшается конкурентоспособность, падает производительность труда.

Стабильность функциональности производственной организации зависит от воздействия разнообразных факторов, как внешних, так и внутренних. Именно этим обуславливается свойственная конфликтам неопределенность. Взаимодействие внутренних и внешних вызовов, усиление конфликтных взаимодействий во всех сферах общественной жизни определяют многофакторную природу конфликтов в российских производственных организациях.

Конфликтные ситуации разного рода и типа способны стимулировать и усиливать друг друга, а это в разы ухудшает социально-психологическую обстановку на производственных организациях. И разрешение такого вида конфликтов, их ликвидация, уже не может быть реализована с помощью только административного влияния. Для более эффективной борьбы с конфликтами следует применять целую систему социальных механизмов и технологий. В связи с этим, имеется необходимость в создании

принципиально новых современных способов управления организационными конфликтами.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена также **степенью ее научной разработанности** в трудах отечественных и зарубежных ученых. Так, теоретические и методологические основы управления организационными конфликтами, исследовали российские ученые: А.Я. Анцупов, А.Г. Большаков, В.В. Василькова, А.В. Вишневская, А.А. Деревянченко, А.В. Дмитриев, З.З. Дринка, А.К. Зайцев, А.Н. Крестьянинов, В.В. Козлов, В.И. Сперанский, В.А. Светлов, В.Н. Тренив, Н.И. Чувашова, А.И. Шипилов и другие.

Основы социального управления конфликтом были разработаны в трудах Е.М. Бабосова, Т.Ю. Базарова, В.В. Васильковой, А.Г. Гладышева, Г.В. Грачева, А.К. Зайцева, А.Г. Здравомыслова, В.В. Козлова, В.Н. Иванова, В.И. Патрушева, В.А. Светлова, С.В. Соколова, В.Н. Тренива, В.Н. Шевелева. Причины возникновения конфликтов в организациях раскрыты в работах – В.А. Антропова, А.В. Пиличева, М.Ю. Несмеловой, С.А. Владимирова, В.В. Гончарова, Э.Э. Линчевского Э.А. Уткина, А.С. Хохлова и других. Показатели результативности социального управления конфликтом отражены в исследованиях Е.М. Емельянова, А.М. Кацва, П.Д. Павленюк, П.Э. Шлендера и других.

Структурные элементы социального контроля в управлении конфликтами были изучены А.Г. Большаковым, М.Ю. Несмеловой, А.Г. Гладышевым, В.Н. Ивановым, В.И. Патрушевым, Т.А. Корнеевой, В.Е. Мащенко, С.В. Соколовым, И.А. Волгиной, В.К. Егоровой, В.А. Спивак, В.Н. Шаленко и другими. Проблема диагностики конфликтов рассмотрена в трудах Ф.М. Бородкина, Н.М. Коряк, Т.М. Дридзе, Л.Н. Цой, П.П. Дерюгина, А.Б. Зеленцова, В.А. Розановой, В.А. Светлова и других.

Изучению конфликтов в социально-трудовой сфере исследованы В.А. Антроповым, М.Ю. Несмеловой, Б.М. Генкиным, А.Н. Крестьяниновым, Л.Г. Дикой и другими.

Приоритет в разработке феноменологических аспектов конфликта принадлежит зарубежным ученым различных методологических направлений: А. Адлеру, К. Боулингу, Р. Дарендорфу, М. Дойч, К. Левину, Р. Лэнгу, Н. Миллеру, Дж. Морено, К. Томасу, В. Франклу, З. Фрейду, К. Хорни и др. Такие ученые как: Г. Дерлиен, А. Лоутон, Э. Роуз и др. изучали конфликты в сфере социального управления, интерпретируя его как фактор, который препятствует развитию (организационному и профессиональному) в условиях государственной службы.

Проблемы конфликта давно привлекают внимание отечественных психологов. Подходы к созданию общей теории конфликтов нашли своё воплощение в работах А.Л. Анцупова, В.В. Дружинина, В.Н. Кудрявцева и др. Исследованию структуры, характеристик и динамики конфликтов посвящены труды Н.В. Гришиной, А.А. Ершова, А.Н. Сухова. Изучение психологических причин возникновения конфликтов отражено в исследованиях А.Я. Анцупова, В.Г. Зазыкина, Н.С. Нечаева, Т.С. Сулимова и др. Психологические характеристики конфликтных личностей описаны В.Г. Зазыкиной, Е.В. Зайцевой, Н.В. Крогиус, ролевое поведение в конфликте исследовано Е.Г. Барановым.

Конфликты в управленческих системах подробно рассмотрены А.Я. Анцуповым, В.Г. Зазыкиным, А.Л. Журавлевым, Д.Л. Моисеевым, А.В. Филипповым, А.И. Шипиловой и др.

Исследование способов разрешения и профилактики конфликтных ситуаций показывает, что они не отличаются достаточной проработанностью. Наиболее подробным образом эти способы снижения и ликвидации конфликтов освещаются в трудах В.Н. Петровского, Н.В. Гришиной, А.Н. Алексеевой, М.П. Крапивина, А.И. Шипилова. Достаточную популярность, особенно в последние десять лет, приобрел так называемый междисциплинарный подход к исследованию конфликтологических проблем организаций, созданный Х. Корнелиусом, Р. Фишером, Ш. Фэйром, У. Юри.

Однако эмпирические данные по проблеме являются недостаточными и фрагментарными, затрагивая отдельные области ее изучения. Анализ содержания имеющихся источников показал, что в гуманитарных науках создана теоретическая база для исследования социально-психологических технологий управления конфликтами в организации, однако стоит отметить недостаточность изучения данной проблемы в контексте новых социально-экономических условий современными учеными.

Анализ научных источников по проблеме исследования показывает, что в настоящее время в российской социальной практике сложилось реальное противоречие между необходимостью противодействовать негативным конфликтным взаимоотношениям персонала в условиях производства и низкой степенью использования социально-психологических технологий в управлении конфликтами.

Проблема настоящего исследования: какова специфика социально-психологической технологии управления конфликтами в организации?

Цель исследования – изучить специфику эффективной социально-психологической технологии управления конфликтами в организации.

Объект исследования – конфликт в организации

Предмет исследования – социально-психологическая технология управления конфликтами в организации

Гипотеза исследования: коррекция неэффективных форм межличностного взаимодействия и стратегий поведения сотрудников содействует развитию зрелости и снижению конфликтности коллектива организации является эффективной социально-психологической технологией управления конфликтами в организации.

Цель и гипотеза исследования определила постановку блока конкретных задач:

1. Проанализировать теоретические подходы к изучению эффективных социально-психологических технологий управления конфликтами в организации.

2. Определить уровень развития групп в исследуемой организации и описать основные тенденции и стратегии поведения сотрудников.

3. Определить особенности межличностных взаимоотношений сотрудников организаций, их доминирующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях, а также коммуникативные особенности личности сотрудников организаций.

4. Разработать и апробировать программу коррекции зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективную социально-психологическую технологию управления конфликтами в организации.

Методы исследования. В работе использован комплекс методов исследования, который представлен следующими группами. Теоретические методы: обобщение и интерпретация научных источников по изучаемой проблеме. Эмпирические методы: наблюдение, тестирование, анкетирование. Для статистической обработки результатов эмпирического исследования использовались следующие методы математической статистики: абсолютная и относительная частота (проценты). Обработка количественных данных проводилась с помощью программы вычисления IBM SPSS Statistics19.

Для проверки исходных предположений использовались взаимодополняющие **методики:**

1. Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива Л.Г. Почебут;

2. Опросник для диагностики межличностных отношений, тест Т. Лири;

3. Опросник межличностных отношений А.А. Рукавишников;

4. Q-сортировка В. Стефансона;

5. Тест предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, Р. Килманна (адаптация Н.В. Гришиной)

База и выборка исследования. Эмпирическое исследование было проведено на базе организации ООО «Глобо». В пилотажном исследовании приняли участие 140 человек, в экспериментальной работе – 30 человек.

Научная новизна работы заключается в том, что в ней поставлена проблема влияния социально-психологической технологий управления конфликтами в организации на развитие благоприятного климата коллектива.

Теоретическая значимость исследования состоит в рассмотрении представлений о социально-психологической технологии управления конфликтами в организации направленной на развитие зрелости коллектива. Полученные в работе эмпирические данные вносят неотъемлемый вклад в развитие благоприятного социально-психологического климата коллектива.

Практическая значимость работы: Содержащиеся в диссертации положения и рекомендации могут представлять интерес для практической деятельности администраций производственных предприятий по управлению организационными конфликтами. Исследование специфики социально-психологической технологии управления конфликтами в организации предоставляет возможность управленческим кадрам более квалифицированно судить о социально-психологических процессах на предприятиях.

Разработанная программа развития зрелых форм межличностного взаимодействия как социально-психологическая технология управления конфликтами в организации, может быть использована для создания эффективной системы социального управления предприятиями. Результаты данного исследования могут послужить основой для уточнения и разработки нормативных правовых документов, обеспечивающих эффективное функционирование системы социального управления организацией.

Положения, выносимые на защиту:

1. Превентивная профилактика возникновения конфликтов посредством использования эффективной социально-психологической технологии управления ими снижает уровень конфликтности в коллективе.
2. Реализация социально-психологической технологии, обеспечивающей успешность управления конфликтами, предполагает:

- рефлексивное управление с опорой на широкий спектр обратной связи от персонала;
- социальный контроль участников конфликта посредством формирования и внедрения этического кодекса организации;
- формирование благоприятного социально-психологического климата на предприятии;
- четкое и однозначное определение должностных компетенций и полномочий персонала;
- мониторинг проблемных межличностных взаимоотношений в коллективе и коммуникативных стратегий;
- формирование корпоративных ценностей; развитие коммуникативной культуры персонала.

3. Важная качественная характеристика рабочей группы - ее профессиональная зрелость, которая характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений.

4. Сотрудники недостаточно зрелого коллектива склонны к соперничеству, агрессивны в достижении статуса, властны, раздражительны и тревожны, отстаивают собственное мнение, вопреки достижению общей цели, выключаются из решения деловых проблем.

5. Сотрудники недостаточно зрелого коллектива в общении с окружающими проявляют подозрительный, покорный и эгоистичный тип отношений. У них наблюдается тенденция к необщительности, стремление уйти от взаимодействия, непринятие групповых стандартов и ценностей.

Апробация и внедрение результатов исследования проводилась на базе ООО «Глобо».

Структура работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников (98) и приложения. Работа изложена на 135 страницах, имеет 8 рисунков, 4 таблицы и 9 приложений.

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования, определяется степень научной разработанности диссертации, объект, предмет, эмпирический материал, цель, гипотеза и задачи работы, её научная новизна, методы, теоретическая и практическая значимость исследования, а также положения, выносимые на защиту и сведения об апробации.

В **первой** главе «Теоретические основы исследования социально-психологических технологий управления конфликтами в организации» проведен теоретический анализ понятия «конфликт», «зрелость коллектива», обозначены основные направления в изучении конфликтов, приведены классификации и типология конфликтов, описаны причины механизмы их возникновения, представлены общие подходы к социальному управлению конфликтами в организации, раскрыты основы благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата коллектива.

Вторая глава диссертационной работы «Эмпирическое исследование эффективной социально-психологической технологии управления конфликтами в организации» посвящена межличностным взаимодействиям, стратегии поведения персонала в конфликтных ситуациях.

Была разработана и апробирована программа коррекции зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективная социально-психологическая технология управления конфликтами в организации.

В **заключении** подведены итоги исследования, сформулированы основные выводы, определены перспективы дальнейшего исследования.

В **приложении** представлены методические материалы исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Конфликт в организации как объект социального управления

Российский социолог Л.Г. Агеева дала такое определение конфликта: «конфликт - это острый метод решения противоречий в интересах, целях, возникающих в процессе социального взаимодействия, который заключается в противодействии участникам такого взаимодействия и обычно сопровождается негативными эмоциями, выходящими за рамки норм и правил» [1, с. 10-11]

По мнению Е.В. Буртовой, «конфликт - это крайне сложное социально-психологическое явление, успех которого зависит практически от качества исходных теоретических и методологических предпосылок, используемых методов» [16, с. 56-57].

Современная точка зрения состоит в том, что в организациях с действенным управлением некоторые конфликты не только возможно, но и может даже быть желательным. Естественно, конфликт не всегда носит положительный характер. В некоторых вариантах это может помешать удовлетворение потребностей одного лица и достижение целей организации в целом. Однако конфликт также помогает раскрыть обилие точки зрения, он предоставляет дополнительную информацию, помогает выявить множество альтернатив и проблем.

Конфликт делает процесс принятия решений более эффективным и позволяет людям выражать свои мысли и, следовательно, удовлетворять личные потребности уважения и авторитета. Он также может привести к более эффективному осуществлению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения, проводятся до их фактического применения. В результате конфликт относится к наиболее острым способам урегулирования существенных разногласий, возникающих

в процессе сотрудничества. Иными словами, противодействия конфликту сопровождается положительным и отрицательным эмоциям [27].

В.А. Баринов определяет организационный конфликт как конфликт, который проявляется в организации как относительно независимой единой системы [8, с. 2]. В отечественной литературе более узкое толкование определения «организационный конфликт». Так, О.Н. Громова описывает его как «следствие организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.» [27, с.34].

А.Г. Большаков считает, что организационный конфликт является типичным проявлением конфликта, другими словами конфликт как социологическое явление, которое существует на различных уровнях общественной жизни: в отношениях между людьми в первичных группах, к примеру, в семьях, среди организаций [13, с. 15].

В центре любого конфликта, прежде всего, есть некоторые разногласия: объективные, существующие до того, как люди это осознают, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо фактически с сознанием, психологией персонала.

Российский психолог Н.Ф. Вишнякова считает, что субъектами конфликта являются участники конфликта, в качестве которых могут выступать некоторые люди, группы, организации. Следует отметить, что соперники должны иметь способность действовать лично, а не как третье лицо, то есть они не должны быть средством реализации чьих-либо интересов. В этой ситуации речь идет о посредниках, а не конкретных участниках конфликта [23].

По мнению Н.Ф. Вишняковой, «объект конфликта - это то, что утверждает каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их возражение, предмет их спора, получение одного или нескольких участников, полностью или частично лишая другую сторону возможности достичь своих целей» [23, с. 45].

Конфликт выражается в разных формах и представлен многими видами, а именно: остракизмами; пререканиями начальника с подчиненными; дискуссиями с последующими словесными нападками; тарифными переговорами; ударами и прочее.

В связи разнообразия форм, в которых проявляются конфликтные ситуации, определяется непосредственно связанная с ними типология. Составление типологии основывается на причинах возникновения конфликтов. Также важными аспектами является число задействованных в конфликте лиц, насколько конфликт серьезен; насколько широко конфликтное взаимодействие; скорость потока; объекты конфликта, его цель и т.п.

Ориентируясь на количество и уровни участвующих в конфликте членов организации С.М. Емельянов разделил конфликты на несколько видов:

- внутриличностные, другими словами это состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, которые он на этот момент не может преодолеть;

- межличностные, другими словами конфликты между некоторыми индивидами в процессе их социально-психологического взаимодействия;

- конфликты между личностью и группой;

- межгрупповые, а именно такие, участниками которых являются группы людей, а не отдельные личности [8].

Как утверждает М.Ю. Зеленков, по типологии конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные конфликты подразумевают под собой конфликтные ситуации, участниками которых равноправны, занимают равное положение в организации, будь то два обычных работника, или два начальника отдела. Вертикальные конфликты, это те, в которых задействованы участники разного уровня, иными словами это конфликтная ситуация между нижестоящим и вышестоящим субъектом социальной лестницы: руководитель и подчиненный. Также вертикальным

конфликтом можно считать конфликтную ситуацию между целым и частью. Это могут быть и конфликт отдельного сотрудника и остальными членами группы, группы и всей фирмы. Горизонтальным же конфликтом можно назвать линейно-функциональную конфликтную ситуацию, которая отражает взаимоотношения линейного руководства и специалистов [36].

В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в базе конфликтной ситуации одна причина, и многофакторные конфликты – вытекающие из 2-ух и более причин, а также кумулятивные конфликты, когда несколько обстоятельств перекрываются, и это приводит к резкому повышению интенсивности конфликтной ситуации.

Различают следующие сферы проявления конфликтов:

1. Канализируемые конфликты – подразумевают ограниченную сферу соперничества и активности участвующих;
2. Эскалирующие конфликты – характеризуются неограниченным и расширяющим диапазон противоречивых взаимодействий.

Конфликты, относящиеся ко 2-ой из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и манят за собой самые разрушительные результаты.

И.К. Козлова считает, что в рамках типологий, которые были основаны, на временных параметрах, конфликты делятся на единичные, повторяющиеся, частые, скоротечные, продолжительные и затяжные [42].

Ю.Д. Красовский определил, что в зависимости от формы проявления различают открытые, с ярко выраженным агрессивным действием, и скрытые – характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамouflированным противоборством [48].

В.В. Латынов выделил типологии, которые были основаны на критериях того, как цели компании, разделяются конфликтами с преимущественно позитивными ориентация, конфликтует с позитивной негативной ориентацией и конфликтует с негативным фокусом [51]. Первые происходят при совпадении или близости целей сторон конфликта с целями

организации. К примеру, конфликт между сторонниками различных способов рационализации производства.

Конфликты второго типа, то есть позитивно-негативные, характеризуются несовместимостью целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона [55]. Например, неформальная группа работников конфликтует с вышестоящим руководством в связи с повышением темпов производства или сокращением заработной платы.

Конфликты третьего типа, другими словами ориентированы на негативную направленность, различаются несовместимостью с целями обеих сторон с целями организации и, как правило имеют сокрытый характер [59].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури дают развернутую классификацию общих причин конфликтов. К основным причинам конфликта они относят прежде всего [73]:

1. Распределение ресурсов. Поскольку каждая организация обладает ограниченным количеством ресурсов, перед руководством стоит задача четкого распределения материалов, финансов и иных объектов между членами организации в определенном количестве. Именно регламентированное количество распределяемых ресурсов и приводит к разного рода конфликтам, поскольку человек нацелен на получение большого количества ресурсов, а также склонен переоценивать значимость своей трудовой деятельности.

2. Задача взаимозависимости. Когда выполнение работы каким-либо индивидом, или группы индивидов, не зависит от группы индивидов, или одного индивида, имеет места такого рода конфликт. Связано это с тем, что организация – это сообщество людей, объединенных рабочей деятельностью для достижения определенных целей. И если же работа одного сотрудника некачественная, а деятельность сотрудников несогласованная, конфликт возникнет именно на этой почве – взаимозависимости.

3. Различия в целях. Известно, что у каждой организации есть свои определенные цели, на достижение которых ориентированы все сотрудники всех подразделений. Однако это не отменяет того, что некоторые из них могут организовывать и преследовать свои личные цели, даже если они совершенно не согласованы и разнятся с целями организации. Именно это и влечет за собой конфликты.

4. Различия в восприятии и ценностях. Конфликты такого рода в организациях могут возникать в следствии того, что сотрудники не разделяют убеждения друг друга, разнятся во мнениях и суждениях, а также зачастую осуждают те или иные качества и манеры поведения друг друга.

5. Различия в поведении и жизненном опыте. Разный жизненный опыт, образование, возраст - вот и все может помешать пониманию и сотрудничеству персонала.

6. Плохое общение. Недостаток, искажение и избыток полученной информации может служить причиной, следствием и катализатором конфликтной ситуации. В последнем случае плохие коммуникации усиливают конфликт, мешая его участникам понимать друг друга и ситуация в целом.

Еще одну классификацию причин конфликта предлагает Леонов Н.И. [52]:

1. «Личностные трения» (персональные причины) В их число включают личные черты, симпатии и антипатии, психологическую и мировоззренческую несовместимость, различия в образовании и жизненном опыте и т.д.

2. Изменение организации и техническое развитие. Организационные изменения приводят к изменению ролевых структур, руководящего состава и остальных подчиненных, что часто вызывает возмущение и конфликтные ситуации среди работников.

3. Условия и характер труда. Вредные или опасные условия труда, нездоровая экологическая среда, нехорошие отношения в команде и

лидерстве, неудовлетворенность содержанием труда и т. д. все это также влияет на увеличение конфликтных ситуаций.

4. Распределительные отношения. Оплата труда в виде заработной платы, премий, вознаграждения, социальные льготы и т.д. Не только служит средством материального стимулирования работников, но и воспринимается как показатель социального престижа и признания со стороны руководства. Предпосылкой конфликтной ситуации может быть не столько абсолютная величина оплаты, сколько распределительные отношения в коллективе, оцениваемые сотрудниками с точки зрения их справедливости.

5. Различия в идентификации. Они проявляются в склонности работников идентифицировать себя в основном со своей группой и преувеличивать их значение и достоинства, недооценивая важность других людей и забывая об общих целях организации. В основе такого рода склонности лежат интенсивность и эмоциональная окрашенность коммуникаций в первичных группах, относительно большая личностная значимость таких групп и решаемых в них вопросов, групповые интересы и групповой эгоизм. Причины этого часто определяют конфликты между различными единицами, а также между отдельными коллективами и центрами.

6. Стремление организации к расширению и повышению своей значимости. Эту тенденцию отражает известный закон Паркинсона, согласно которому каждая организация стремится к расширению своего штата, ресурсов и влияния, независимо от объема выполняемой работы. На базе тенденции к расширению - это интерес каждой единицы, и прежде всего реальных и потенциальных менеджеров в получении новых, в том числе высшей и престижной должности. На пути к реализации тенденции к расширению обычно стоят подобные или сдерживающие позиции других подразделений и руководство, которое пытается ограничить ведомственные устремления, функции управления и ресурсы организации в основном у себя. В результате такого рода отношений конфликты возникают среди команды.

7. Различие исходных позиций. Это может быть другой уровень образования, квалификации и ценности работников, а также неравные условия работы и логистика и др. Такие причины приводят к недоразумению, неоднозначности восприятия задач и обязанностей, и, в конечном счете, к конфликтам. Последние три причины в основном характеризуют межорганизационные конфликты. В реальной жизни конфликты часто не по одной, а по нескольким причинам, каждая из которых в свою очередь изменяется в зависимости от конкретной ситуации. Однако это не устраняет необходимость знать причины и источники конфликта для конструктивного использования и управления.

В.Н. Машков дал следующее определение: «Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие на конфликтный процесс, обеспечивающее решение социально значимых задач» [56, с. 313].

М.С. Мириманова считает, что «управление конфликтом - это перевод его в рациональное направление деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс» [58, с. 225].

По мнению М.С. Миримановой управление конфликтами включает в себя следующие направления:

- прогнозирование конфликтов;
- предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других;
- прекращение и подавление конфликтов;
- регулирование и разрешение.

Каждый из выше перечисленных способов представляет собою акт сознательной деятельности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтную ситуацию [58].

Некоторые руководители в своей работе допускают главную ошибку - они игнорируют конфликты, которые появляются среди сотрудников

различных подразделений. Каждый руководитель должен быстро и четко предпринимать действия, которые будут направлены на решение всех конфликтных ситуаций [58, с. 302].

Алгоритм управления конфликтом в организации по Х. Корнелиусу и Ш. Фэйр представлен в таблице 1.1.1

Таблица 1.1.1

Алгоритм управления конфликтом (по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр)

Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
Первый шаг: изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод и др.
Второй шаг: ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
Третий шаг: дополнительный анализ конфликта	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
Четвертый шаг: принятие решения	Административные методы; педагогические методы

В этой таблице следует отметить, что деятельность директора управление конфликтами может быть объединено с четырехступенчатым алгоритмом, каждый существенный этап отражает конкретные цели; и также способы и средства для достижения этих целей: изучение причин возникновения конфликта, ограничение числа участников, дополнительный анализ конфликта и принятие решения. Характеристика явления управления конфликтами – это прогнозирование, предупреждение или стимулирование конфликта.

Г.В. Игумнова считает, что прекращение конфликтной ситуации – одно из основных условий для начала разрешения любого конфликта. До тех пор, некоторые меры будут приняты с 1-ой или с 2-х сторон, чтобы укрепить свою позицию или ослабить позицию противника насиле, прекращение конфликта невозможно [38].

По мнению А.С. Козлова поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах оппонентов является

двусторонний процесс и включает в себя анализ как их целей и интересов, так и целей, и интересов другой стороны [41].

Д.П. Зеркин утверждает, что при разрешении конфликтной ситуации сохраняется стабильное негативное отношение сторон друг к другу. Это выражается в негативном мнении о противнике и негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы начать разрешать конфликт, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное - снизить интенсивность негативных эмоций, испытываемых по отношению к противнику [37].

Подводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что, конфликт делает процесс принятия решений более эффективным и позволяет людям выражать свои мысли. Он также может привести к более эффективному осуществлению планов, стратегий и проектов. В результате всего вышеназванного можно сказать, что конфликт относится к наиболее острым способам урегулирования существенных разногласий, возникающих в процессе сотрудничества. Иными словами, противодействия конфликту сопровождается положительным и отрицательным эмоциям.

1.2. Характеристика социально-психологических технологий управления конфликтами в организации

Многообразие причин, порождающих конфликты, предполагает и различные способы их разрешения. В тех случаях, когда в их основе лежат объективные предпосылки, лучшим выходом из положения является создание нормальных экономических, организационных и информационных предпосылок деятельности. Вместе с тем, реальность такова, что не всегда удается достигнуть такого положения дел, когда все субъекты оказываются удовлетворенными действиями партнеров, поскольку, в силу обстоятельств, часто приходится принимать решения, выбирая из худшего менее плохое.

Б.Д. Парыгин считает, что конфликты между субъектами возникают из-за дисгармоничного сочетания стилей. Как мы видим, при определенной

перешифровке можно найти определенные совпадения или пересечения в выделении стилей конфликтного взаимодействия. Однако при любом способе выделения стилей перед исследователями не снимается задача дифференциации проявления стиля поведения от частного инцидента [65].

Так, избегание, как частный случай, демонстрируется в тех случаях, когда источник разногласий не существенен, необходимо оттянуть момент вступления в конфликт, в связи с дефицитом информации о ситуации, чрезвычайной «накаленности» обстановки, слабости собственной позиции. Приспособление, как тактический ход, используется при целесообразности признания собственных ошибок, при особой важности сохранения хороших отношений с оппонентом на определенный момент взаимодействия, при осознании, что победа оппонента в этом частном случае позволяет получить более широкие возможности для маневра в будущем. Компромисс может позволить выйти из цейтнота, позволяет «получить хоть что-то» при равной силе позиций оппонентов.

В связи с этим, нам представляется более важным проследить, посредством каких стратегий те или иные стили реализуются. В первую очередь, при исследовании конфликтов анализируются отдельные инциденты и их связь между собой, а затем уже делается предположение о стиле субъектов, вовлеченных в конкретные инциденты, и осуществляется прогноз относительно тех или иных исходов конфликта, а также коррекционных возможностях [65].

Популярными являются также «обманные ходы», в том числе [65]:

– ослабление позиции оппонента на основе «ложного маневра», когда имитируется некоторая активность или обеспечивается «утечка» информации относительно действий, которые с выгодой для себя могут трактоваться оппонентами; неосторожный, неопытный оппонент спешит развить активность по дискредитации противоположной стороны; в момент наивысшей фиксации внимания общественности на этой информации

осуществляется ее опровержение, чем демонстрируется несостоятельность оппонентов, их неразборчивость в средствах;

– ослабление позиции оппонента на основе ложной информации о нем; стратегия диффамации; использование стратегии;

– выжидание, невмешательство, отсрочка вступления в открытую конфронтацию и использование естественного неблагоприятного для оппонента развития событий; демонстрация собственной позиции на фоне несостоятельности позиции оппонента. (В этом случае опытному участнику конфликта приблизительно ясно, каков наиболее вероятный исход предпринятых оппонентом шагов, инициатив, но он не вмешивается, считая, что оппонент будет более сговорчив, его позиция ослабнет, когда он «набьет себе шишку»).

Достаточно широко в практике конфликтного взаимодействия используется и жертва. Однако не всегда это можно рассматривать в контексте, например, медиации, где в качестве исходных посылок вы ступает положение о необходимости движения на встречу интересов друг друга, естественности определенных жертв со стороны каждого во имя достижения общей гармонии. Жертва в контексте противостояния служит усилению собственных позиций [32]

Очень близкой к медиации оказывается так называемая объективация конфликта [10], т.е. его пошаговый совместный анализ, осуществляемый конфликтующими сторонами. Посредством объективации конфликта осуществляется профилактика перерастания делового конфликта в межличностный. Существенной характеристикой деловых конфликтов, как мы указывали выше, является их обрастание эмоциональными компонентами (взаимной антипатией, враждебностью, настороженностью, недоверием, неадекватной трактовкой мотивов поступков оппонентов, ценности осуществляемых ими усилий, искажением оценки личностных качеств представителей противоположной стороны). В связи с этим требуются

дополнительные усилия для того, чтобы снизить негативную эмоциональную напряженность взаимоотношений.

Снижение эмоциональной напряженности выступает также профилактикой окончательного перерождения делового конфликта в межличностный. Ю.В. Платонов выделил следующие мероприятия, которые, позволяют решить эту задачу [68, с. 219]:

- партиципация (привлечение к совместному принятию решений);
- «одомашнивание несогласия», заключающееся в самокритике, осуществляемой, например, представителями администрации, в случае вертикального конфликта [68, с. 234-235]. В отечественной традиции такую роль выполняет покаяние.

В.П. Ратников указывает, что источником эмоционального напряжения в коллективе может стать манера критиковать партнера. Обсуждение противоположных позиций по важному для оппонентов вопросу всегда предполагает критическое отношение и соответствующую оценку противоположной точки зрения. Психологически грамотная критика всегда обеспечивает продуктивные отношения [73].

Аронсон и Линдер в своих исследованиях утверждают, что существует связь между уважением к визави по взаимодействию и характером высказыванием, содержащих критические замечания и похвалу. Авторы определили и описали в каком сочетании эти два параметра вызывают ту или иную степень уважения. Так, если следовать от меньшей к большей степени уважения, то использование критики и похвалы выглядит следующим образом: если человек сначала хвалит, а затем критикует он вызывает наименьшее уважение у окружающих, большим уважением пользуются те, кто высказывает только критические замечания в адрес партнера; далее в иерархии людей вызывающих уважение находятся те, кто предпочитает поощрять своих партнёров к взаимодействию. На высшей ступени находятся люди, умело сочетающие критику и похвалу, а именно, те кто сначала

критически оценивает партнёра по общению, а затем положительно высказывался о них [26].

Проведенное исследование показало важность правильного сочетания и эффективность последовательности использования критики и похвалы, как эффективного инструмента обеспечения конструктивной коммуникации.

В исследованиях Д. Коула убедительно доказывается роль осознанного выбора стратегии поведения в конфликте на основе представлений человека о способах и путях удовлетворения своих потребностей. Автор описывает следующие способы реагирования: рациональное и иррациональное.

Первое предполагает осознанность, адекватность ситуации целей и предсказуемое поведение.

Второе характеризуется целевой размытостью и неопределенностью, использованием неадекватных средств для их достижения, непредсказуемостью поведения. [46, с. 156].

При этом, если ситуация имеет высокий уровень личностной значимости для сотрудника его поведение будет скорее иррациональным. Следовательно, поведение в конфликте сочетает стратегии, с опорой на рациональность и иррациональные реакции, что является препятствием для объективного анализа и дальнейшей психологической помощи участникам конфликта.

Решение вопроса о поиске психологических предпосылок усвоения и реализации стиля поведения решается некоторыми исследователями на уровне изучения закономерностей формирования личности. Когда исследуется сочетание индивидуально-психологических с личностными особенностями, определяющими уровень конфликтности людей.

Так А.Д. Лазукиным были определены следующие подходы к решению этой проблемы [50]:

– личностно-ориентированный, причины конфликтов определяются особенностями когнитивной сферы, эмоционально-волевыми различиями людей;

– мотивационно-ориентированный – подчеркивает роль мотивации, совместной деятельности сотрудников трудового коллектива, при этом организации отводится регулирующая функция, обеспечивающая удовлетворение потребностей и ожиданий сотрудников;

– в интегральном подходе сочетаются преимущества личностно-ориентированного и мотивационно-ориентировочного подходов.

В 70-е годы были получены интересные данные в исследованиях Н.В. Гришиной [26], которая показала, что типы конфликтного поведения существенно определяются социально-психологическими факторами, а индивидуально-психологические особенности уходят на второй план. Автор показала, что позитивный опыт общения сотрудника в коллективе лежит в основе формирования ориентации на сотрудничество с остальными представителями трудового коллектива организации.

Роль типа межличностных отношений в деле формирования стиля поведения в конфликте подчеркивалась в исследованиях А.В. Губицкой [28]. В них показано, что внимательное отношение к возникающим противоречиям в трудовом коллективе снижает количество конфликтных ситуаций, не провоцирует формирование «конфликтной готовности» у персонала, которая обуславливает деструктивные способы разрешения конфликтов.

Сходные данные описаны в трудах Э.А. Уткина, в которых утверждается, что доминирующий тип поведения в конфликтных ситуациях и конфликтах в коллективе обусловлен, в первую очередь, такими факторами как: социально-экономические и демографические. То есть, профессия, возрастная группа и социальный статус влияют на тип поведения в конфликте. Во-вторых, для анализа причин конфликта важно учитывать тип ситуации и/или природу возникшего противоречия, которое вызывало конфликтное поведение [81].

Особое место в анализе причин и последствий конфликтных ситуаций отводится следующим факторам: материально-техническое и кадровое

обеспечение деятельности, в ситуации подготовки нововведений и отношений с руководством [8].

Таким образом, нельзя говорить об однозначно прямой связи личностных особенностей и типа конфликтной реакции, о чем свидетельствует позиция многих ученых [81].

1.3. Формирование благоприятного социально-психологического климата как эффективная технология управления конфликтами в организации

Н.П. Фетискин отмечает, что трудовой коллектив является одним из видов малой группы [83]. Малые группы могут быть разными по величине, по характеру и структуре отношений, существующих между их членами, по индивидуальному составу, особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности. Количественный состав группы называется ее размером, индивидуальный - композицией. Структура межличностного общения называется каналом коммуникаций, нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений – психологическим климатом коллектива. Единые правила поведения, которых должны придерживаться члены всего коллектива, называют групповыми нормами. Все выше названные характеристики являются главными параметрами, по которым разделяют и изучают малые группы.

Внутри высокоразвитых малых групп большое значение уделяют коллективам. Психология развитого коллектива определяется тем, что деятельность, ради которой он сформирован и которой на практике занимается, имеет благоприятное значение для большинства индивидов, не только для членов группы. В коллективе межличностные отношения, прежде всего, основаны на взаимном доверии сотрудников, открытости, честности, порядочности, а также взаимном уважении [83].

Малая группа может называться коллективом лишь в том случае, если она отвечает ряду поставленных требований: успешно справляется с возложенными на нее проблемами, имеет хорошие человеческие взаимоотношения, создает для каждого работника возможность развития как личности, способна к творчеству, т.е. как группа дает людям больше, чем может дать сумма того же количества людей, работающих в отдельности [83, с. 250 - 251].

Психологически зрелой считается такая группа, в которой сложилась дифференцированная система разных деловых и индивидуальных взаимоотношений в коллективе. Такие отношения называются коллективистскими.

М.В. Цыбульская отметила, что, понятие коллективизма включает в себя, прежде всего непрерывную заботу участников коллектива о его успехах, стремление противостоять тому, что разъединяет или разрушает группу [91].

По мнению М.В. Цыбульской «коллективизм - это также развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе» [91, с. 163]. Чувство коллективизма не позволяет его членам оставаться равнодушными, если задеты интересы коллектива. В таком коллективе все важные вопросы решаются всеми участниками группы.

Для коллективистских отношений, прежде всего, характерна такая черта как контактность. Под ней понимаются хорошие личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения участников группы, включающие заботу друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность. Такие отношения обеспечивают в группе позитивный социально-психологический климат, приятную и дружелюбную обстановку.

Организованность проявляется в умелом взаимодействии членов коллектива, в бесконфликтном распределении обязанностей между ними, в хорошей взаимозаменяемости. Организованность – это способность группы

самостоятельно находить и исправлять недостатки, предупреждать и быстро решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива [12].

По мнению А.И. Шпилова одним из условий успешной работы коллектива и установления доверительных взаимоотношений является хорошее знание членами коллектива друг друга и состояния дел в коллективе. Это знание называется информированностью [94].

Достаточная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, положительных и отрицательных сторон, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга.

Организованность проявляется в умелом взаимодействии членов коллектива и в бесконфликтном распределении обязанностей между всеми сотрудниками. Организованность - одна из главных особенностей команды самостоятельно определять и исправлять недостатки, предупреждать и быстро реагировать на возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты всей работы коллектива [94]. О.И. Жданов опередил, что одним из важных условий успешной работы коллектива и установления доверия между сотрудниками является хорошее знание членами коллектива друг друга. Это знание называется информированностью. Полная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, благоприятных и неблагоприятных сторон, норм и правил поведения [32].

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности почти не существует. Большая часть малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. По отдельным своим социально-психологическим параметрам эти группы могут претендовать на то, чтобы называться коллективами.

В российской социальной психологии впервые термин «психологический климат» применительно к производственным коллективам использовал В.В. Жовтоножко. Именно В.В. Жовтоножко был одним из первых российских ученых, который разработал и исследовал основные подходы к изучению социально-психологического климата коллектива в группе [33].

Одним из первых исследователей, занимающихся социально-психологическими проблемами коллектива, был В.М. Шепель [95]. Он определял психологический климат как эмоциональную окраску, которая возникает на основе, симпатии, одинаковых характеров, интересов и навыков. В.М. Шепель дал следующее определение: «социально-психологический климат - качественный аспект межличностных отношений, который проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих сотрудничеству и плодотворному развитию личности в команде» [95, с. 215].

Условия, в которых находится индивид, влияют на успешность деятельности работников, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относятся санитарно-гигиенические условия, в которых сотрудники работают и находятся на протяжении всего рабочего дня: благоприятная температура для трудовой деятельности работников, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места. Большую роль играет и характер взаимоотношений в группе, преобладающее в ней настроение. Чтобы выразить психологическое состояние группы, употребляются такие термины, как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «климат» и другие определения [3].

Б.Д. Парыгин дает следующее определение социально-психологического климата: «Климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой

коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности» [65, с. 120].

Несмотря на различия в подходах и терминах социально-психологического климата, многие авторы считают, что относительно устойчивый настрой является целостной характеристикой коллектива, неотъемлемой частью команды. Он проявляется в межличностных отношениях, влияет на результаты производительности труда, активности и самочувствия личности.

Наиболее глубоким по содержанию является определение социально-психологического климата, которое предложил А.П. Панфилова. По ее мнению, «социально-психологический климат в коллективе - это внутреннее состояние группы, которое отражает его способность выполнять поставленные цели» [64, с. 200].

На характер формирующегося в коллективе климата оказывают влияние разные условия производственной среды, в которой проходит совместная трудовая деятельность членов группы. Каждое из этих условий, воздействуя на сознание и эмоциональное состояние индивидов коллектива, вызывает некоторые переживания, увеличивающие или уменьшающие их активность, соединяет или разрывает их. В целом это явление принято называть социально-психологическим климатом коллектива.

Социально-психологический климат коллектива выражается в типичной для группы системе отношений:

- 1) в характере отношений по вертикали (между руководителем и подчиненными);
 - 2) в характере отношений по горизонтали (между рядовыми членами группы);
 - 3) в характере отношения группы к выполняемой работе;
- в характере отношения группы к условиям морально-производственной среды.

Как отметил Ю.П. Платонов: «благоприятный социально-психологический климат коллектива не возникает спонтанно, не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей. Он представляет собой общий итог регулярной воспитательной работы с участниками группы, осуществления специальных мероприятий, направленных на создание отношений между руководителями и подчиненными» [69, с. 320-321].

Создание благоприятного или неблагоприятного морально-психологического климата коллектива происходит со временем, в ходе общей трудовой инициативы, как следствие коллективных переживаний по поводу объединенных событий и действий, «обмена» эмоциональными состояниями и создания ситуативных общественных настроений, которые являются основой сравнительно устойчивого климата предприятия.

Оптимальным можно считать такой морально-психологический климат коллектива, когда единое эмоциональное состояние группы содействует достижению высоких результатов общей деятельности и определяется наиболее положительным психологическим самочувствием индивидов коллектива.

Платонов Ю.П. так же считает, что совершенствование социально-психологического климата коллектива в организации - это непрерывная задача руководителя предприятия. Формирование благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, которое требует знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов группы. Создание положительного морально-психологического климата, прежде всего, требует, от руководителей и психологов, понимания психологии сотрудников, их эмоционального состояния, настроения, личных переживаний, волнений [69].

По мнению И.Л. Викентьева на социально-психологический климата большое влияние оказывают ряд факторов макро- и микросреды [21].

Факторы макросреды - это тот общественный фон, на котором создаются и совершенствуются отношения индивидов. К ним можно отнести: общественный строй и общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в мире, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы. Именно эти факторы определяют общие принципы и структуру управления, а также моральные принципы поведения индивидов в коллективе, отношения друг к другу и рабочей деятельности [21].

Факторы микросреды - это непринужденное материальное и духовное окружение индивида в рабочем коллективе. Руководитель может менять эти факторы в направлении, которое ему необходимо для развития благоприятных отношений. Они представляют собой сложную и разнообразную систему элементов, не соблюдение соотношений которых приводит к дисбалансу системы морально-психологического климата коллектива в организации [21].

К этим факторам относятся:

1. Объективные - комплекс технических, санитарно-гигиенических, организационных элементов, содержание и характер деятельности, уровень организации труда;

2. Субъективные - характер официальных и организационных связей между индивидами группы, наличие межличностных отношений, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства, личностные характеристики директора организации, персональные особенности членов коллектива.

О.И. Жданов исследовал, что положительный социально-психологический климат переживается каждым индивидом как состояние удовлетворенности взаимоотношений с коллегами по работе, директорами, своей личной работой, а также ее процессом и результатами. Такой климат не только повышает настроение личности, но, а так, же увеличивается творческий потенциал сотрудника, который благоприятно воздействует на

желание работать в определенной группе, применять свои творческие и физические силы на благополучие коллектива [32].

По мнению О.И. Жданова неблагоприятный социально-психологический климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководителями, условиями и содержанием труда. Это влияет не только на настроения человека, но, а так, же на его производительность труда и активность. Нахождение индивида в таком коллективе будет отрицательно сказываться на его психическом и физическом состоянии здоровья [32].

Социально-психологический климат коллектива как интегральное состояние группы содержит в себе полный комплекс разных характеристик. Поэтому не предоставляется возможности измерить его по одному показателю. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата коллектива.

К отличительным особенностям благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата коллектива относятся следующие характеристики, которые представлены в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2

Характеристики благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата коллектива

Благоприятный социально-психологический климат	Неблагоприятный социально-психологический климат
В группе преобладает жизнерадостный тон взаимоотношений между коллегами, сотрудничество строится на полном доверии друг к другу.	В коллективе наблюдается конфликтная обстановка, присутствует соперничество и агрессивность между сотрудниками
В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.	В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, здесь презрительно относятся к слабым, к новым сотрудникам часто проявляют враждебность.
В коллективе среди работников ценится принципиальность, честность,	Члены коллектива пассивны, некоторые стремятся отделиться от остальных,

трудолюбие и бескорыстие.	коллектив невозможно поднять на общее дело.
Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают соперничество и искреннее участие всех членов коллектива.	Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.
В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.	В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.
В группе преобладает жизнерадостный тон взаимоотношений между коллегами, сотрудничество строится на полном доверии друг к другу.	В коллективе наблюдается конфликтная обстановка, присутствует соперничество и агрессивность между сотрудниками

Социально-психологический климат представляет собой динамичное образование. При этом его динамику можно наблюдать как в процессе образования коллектива, так и в условиях его деятельности.

А.П. Егидес отмечал, что важная качественная характеристика трудового коллектива - ее профессиональная зрелость, которая прежде всего характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, целей, идей, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач [30].

Существуют факторы, которые определяют степень зрелости трудового коллектива, его способность продуктивно функционировать. Их можно объединить в следующие группы:

1) технологические - особенности совместного использования орудий и предметов труда, например, передовых технологий, персональных компьютеров и т.д.;

2) экономические - формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.;

3) организационные - сюда относятся отношения в системе «руководитель-подчиненный»;

4) ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работников.

К.Д. Калашников выявил, что одной из важнейших сторон, определяющей динамику социально-психологического климата коллектива, являются «климатические возмущения». К ним относят естественные колебания эмоционального состояния в группе, периодически возникающие подъемы и спады настроения у работников, которые могут происходить не только в течение одного дня, но и на протяжении более длительного времени [39].

Климатические возмущения могут быть связаны с изменением межличностных отношений среди работников или с изменением окружающей среды. Определение «климатические возмущения» несет в себе как отрицательную, так и положительную окраску, так как изменения эмоционального состояния в группе могут, как мешать, так и благоприятствовать жизнедеятельности коллектива организации.

Существенным значением для совершенствования социально-психологического климата имеет осознание для работающих сотрудников общих целей с предприятием. Если работники преданы своей фирме и ее целям, это благоприятно влияет на производительность трудового процесса. Когда климат организации является позитивным, персонал хочет сделать то, что он должны делать. Люди энергично и с воодушевлением выполняют свою работу, потому что они рассматривают цели организации как свои цели, к которым необходимо стремиться. Им не нужно постоянно говорить, что делать и когда делать, они видят, что должно быть сделано и хотят это сделать хорошо.

Ю.Д. Красовский выделил такое важное психологическое понятие как доверие, являющееся основой организационного успеха. С одной стороны, доверие - это проблема отношений между людьми, то есть важная

составляющая социально-психологического климата организации. Но с более широкой точки зрения, доверие - это мощная универсальная сила, которая влияет на все, что происходит внутри предприятия и в отношениях между организациями и одновременно являющаяся структурной и культурной характеристикой фирмы [48].

Положительный социально-психологический климат переживается каждым индивидом как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, директорами, своей трудовой деятельностью, ее процессом и результатами. Это увеличивает настроение личности, его творческий потенциал, благоприятно влияет на желание работать в организации, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

К социально-психологическим свойствам личности, которые оказывают благоприятное влияние на совершенствование морально-психологического климата, относятся, прежде всего, принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, общительность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди злые, эгоистичные, бестактные, корыстные.

На самочувствие работников и через него на общий климат коллектива так же оказывают влияние психических процессов, а также темперамента и характера участников группы. Кроме того, огромную роль играет подготовка индивида к трудовой деятельности, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность личности вызывает уважение, она может так же служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей.

Морально-психологический климат как групповое психологическое состояние, характеризуется свойствами социального восприятия и степенью удовлетворенности участников группы, разными сторонами его жизнедеятельности, интегрирует множество различных влияний.

В психологии существует точка зрения, согласно которой самой важной структурой, образующей социально-психологический климат, является настроение группы. По мнению К.К. Платонова, социально-психологический климат является одним из компонентов внутренней структуры коллектива, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей. В свою очередь отношения друг к другу изменяются в отношении между сотрудниками по работе и отношения в системе руководства и подчинения [68].

К. К. Платонов считает, что руководитель предприятия может целенаправленно корректировать характер отношений в коллективе и воздействовать на социально-психологический климат. Для этого необходимо, прежде всего, знать закономерности его развития и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, которые влияют на социально-психологический климат. Руководителю важно не только определить необходимость достижения результата, оценить затраты и ресурсы в процессе деятельности по принципу «Какова цена вопроса?», но и осознать смысл и ценность цели, определить необходимость и реальность ее осуществления в группе. При этом директору важно учитывать не только специфику конкретной ситуации, но и профессионально-личностные особенности своих сотрудников, включая себя самого. Это позволяет руководителю рационально планировать стратегию развития коллектива, выстраивать доверительные отношения между сотрудниками и формировать ценностно-ориентационное единство в группе, быть успешным и удовлетворенным своей работой [68].

Обстановка в личной жизни, вне работы, условия проведения свободного времени также является неотъемлемым фактором, непосредственно влияющим на социально-психологический климат в коллективе.

В зависимости от характера морально-психологического климата его влияние на индивида будет разным - стимулировать к труду, улучшать настроение, вселять бодрость и уверенность в себе, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.

К.К. Платонов отметил, что социально-психологический климат способен ускорять или замедлять развитие важных качеств работника, которые необходимы ему в производственной деятельности: умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения [68].

Подводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что:

1. Конфликт - это наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм. Организационный конфликт – это разновидность конфликта.

2. Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Основная цель управления конфликтами заключается в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

3. Социально-психологическая технология управления представляет собой совокупность специфических способов воздействия на личность, социальную группу или общность. Данные методы основаны на использовании социально-психологического механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят формальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений, социальные потребности, интересы, нормы и ценности и другие социально-психологические аспекты. Эти методы

позволяют обеспечить для производственной деятельности персонала морально-психологическую атмосферу.

4. Реализация социально-психологической технологии, обеспечивающей успешность управления конфликтами, предполагает: рефлексивное управление с опорой на широкий спектр обратной связи от персонала; социальный контроль участников конфликта посредством формирования и внедрения этического кодекса организации; формирование благоприятного СПК на предприятии; четкое и однозначное определение должностных компетенций и полномочий персонала; мониторинг проблемных межличностных взаимоотношений в коллективе и коммуникативных стратегий; формирование корпоративных ценностей; развитие коммуникативной культуры персонала.

5. Важная качественная характеристика трудового коллектива - ее профессиональная зрелость, которая, прежде всего, характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, целей, идей, позитивно окрашенных неформальных отношений.

6. Социально-психологический климат - качественный аспект межличностных отношений, который проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих сотрудничеству и плодотворному развитию личности в команде.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация и методы исследования

Все выше сказанное позволило сформулировать **проблему исследования**: какова специфика социально-психологической технологии управления конфликтами в организации?

Цель исследования – изучить специфику эффективной социально-психологической технологии управления конфликтами в организации.

Объект исследования – конфликт в организации

Предмет исследования – социально-психологическая технология управления конфликтами в организации

Гипотеза исследования: коррекция неэффективных форм межличностного взаимодействия и стратегий поведения сотрудников содействует развитию зрелости и снижению конфликтности коллектива организации является эффективной социально-психологической технологией управления конфликтами в организации.

Задачи исследования:

1. Определить уровень развития групп в исследуемых организациях и описать основные тенденции поведения сотрудников.

2. Определить особенности межличностных взаимоотношений сотрудников организации, их доминирующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях, а также коммуникативные особенности личности сотрудников организации.

3. Разработать и апробировать программу коррекции зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективную социально-психологическую технологию управления конфликтами в организации.

При организации исследования социально-психологической технологии управления конфликтами в организации мы исходили из теоретических положений, изложенных в первой главе.

Исследование проводилось в течение 2018-2019 учебного года на базе ООО «Глобо». В пилотажном исследовании приняли участие 140 человек, в экспериментальной работе – 30 человек.

Эмпирическое изучение исследования социально-психологических механизмов управления конфликтами в организации осуществлялось в логике следующих задач:

1. Определить уровень развития групп в исследуемых организациях и описать основные тенденции поведения сотрудников.

2. Определить особенности межличностных взаимоотношений сотрудников организации, их доминирующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях, а также коммуникативные особенности личности сотрудников организации.

3. Разработать и апробировать программу коррекции зрелых форм межличностного взаимодействия как социально-психологический механизм управления конфликтами в организации. Этот повтор нужно убрать!

Исследование по заявленной теме состояло из 3 этапов:

1 этап – подготовительный. На данном этапе был проведен теоретический анализ доступных источников по заявленной теме; была сформулирована цель, поставлена гипотеза, определены предмет и задачи данного исследования; осуществлен подбор методов и методик исследования.

2 этап – основной. На данном этапе была проведена собственно организация и осуществлено исследование. Экспериментальная работа включала разработку и апробацию программы, направленной на коррекцию зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективной социально-психологической технологии управления конфликтами в организации.

В ходе работы был реализован формирующий эксперимент, по плану для двух неэквивалентных групп с предварительным и итоговым тестированием:

В качестве независимой переменной выступает система заданий, направленная на работу со стратегиями поведения в конфликте. В качестве зависимой переменной выступают уровни развития (зрелости) группы как коллектива.

Осуществление контроля независимой переменной производилось через ее активное варьирование благодаря проведению специально организованных занятий с сотрудниками организации.

В экспериментальной группе состояли сотрудники организации в количестве 15 человек, в контрольной группе – также 15 человек.

Относительно математической обработки данных применялись методы описательной статистики и статистической проверки гипотез (статистических критериев). Математическая достоверность проверялась с помощью критерия парных сравнений Вилкоксона для зависимых выборок и коэффициента корреляции Спирмена. Обработка результатов исследования осуществлялась с помощью программы «SPSS».

В рамках проведения эксперимента и осуществления экспериментального воздействия была разработана программа развития зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективная социально-психологическая технология управления конфликтами в организации (см. Приложение 6). В основе, заявленной нами программы были положены техники и методики направленные на решение поставленной задачи, разработанные в отечественной и зарубежной психологии.

В логике плана экспериментального воздействия мы использовали метод измерения. В качестве инструментов использовались такие методики:

1. Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива Л.Г. Почебут;
2. Опросник для диагностики межличностных отношений, тест Т. Лири;
3. Опросник межличностных отношений А.А. Рукавишников;
4. Q-сортировка В. Стефансона;
5. Тест предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, Р. Килманна (адаптация Н. В. Гришиной) (Приложение 1-5)

Выбор методик диссертационного исследования построен на методологической основе, указанной во введении, нами учитывалось: валидность, доступность в применении для изучаемого контингента, возможность

использования при групповых обследованиях, особенности математической обработки полученных нами результатов.

Методика «интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива» под авторством Л.Г. Почебут, позволяет выйти на определение уровня её развития (зрелости) по ряду параметров: интегративность, активность, уровень готовности к выполнению деятельности, направленность, организованность, сплоченность, референтность.

Методика диагностики межличностных отношений, предназначенная для исследования представлений субъекта о себе и его идеальном «Я», также используется для изучения взаимоотношений в малых группах. Авторы данной методики Т. Лири, Г. Лефорж, Р. Сазек (1954г.).

Данная методика позволяет выявлять преобладающий тип отношений к людям (самооценка и взаимооценка). Эта методика позволяет выделять 8 типов отношений к окружающим: эгоистический, подчиняемый, авторитарный, зависимый, агрессивный, подозрительный, альтруистический дружелюбный.

Опросник межличностных отношений (редактор А.А. Рукавишников) является адаптированной версией опросника FIRO-B американского психолога В. Шутца. Данная методика направлена на выявление различных аспектов межличностных отношений в малой группе, а также позволяет изучать коммуникативные особенности индивида. Опросник составлен таким образом, что становится возможным:

- 1) предсказать поведение личности в ситуациях межличностных конфликтов;
- 2) предвосхитить социальные интеракции (отношения между индивидами в группе).

Методика Q-сортировка В. Стефансона позволяет определить шесть основных возможных направлений в поведении человека в группе: принятие «борьбы» - избегание «борьбы», зависимость-независимость, общительность - необщительность.

Тест предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, Р. Килманна позволяет определять ведущие стратегии поведения в конфликтной

ситуации. Тест предлагает 30 пар утверждений, описывающих тот или иной вариант выхода из абстрактной конфликтной ситуации. В основе типов конфликтного поведения, предложенных К. Томасом и Р. Килманном рассматриваются два основных стиля поведения: это кооперация, определяющая внимание личности к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, которая характеризуется защитой собственных интересов. К. Томас и Р. Килманн выделили следующие способы регулирования (в соответствии с этими двумя основными измерениями конфликта: компромисс, избегание, соревнование, сотрудничество, приспособление.

Кроме формализованных методик нами использовались малоформализованная беседа и наблюдение. В процессе беседы психолог просил респондентов прокомментировать утверждения используемых методик. Для анализа представляли интерес, как сами комментарии респондентов, так и те шкалы методики, на которые в первую очередь обращали внимание сотрудники организации и считали значимым прокомментировать именно их. В процессе наблюдения за сотрудниками организации фиксировались такие показатели как «динамические характеристики речи», «время на обдумывание ответа» и «эмоциональность».

3. На третьем, заключительном этапе оценивалась эффективность разработанной программы профилактики. Нами был проведен математический анализ и качественная интерпретация полученных результатов. Осуществлено обобщение и систематизация результатов исследования, были сформулированы основные теоретические выводы.

2.2. Анализ результатов эмпирического исследования

В параграфе представлен анализ особенностей уровня развития (зрелости) рабочих коллективов, описаны особенности межличностных взаимоотношений сотрудников организации, их доминирующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях, а также коммуникативные особенности личности сотрудников

организации. Мы предполагаем, что специфика социально-психологической технологии управления конфликтами в организации предполагает:

- развитие таких параметров уровня зрелости коллектива как его организованность (способность создавать и сохранять устойчивой свою структуру в ситуациях неопределенности, сочетая разнообразие мнений и форм инициативного поведения с единством действий его участников), его направленность (социальная значимость поставленных целей, мотивов деятельности, ценностных ориентации и норм) и его эмоциональная идентичность (способность группы к сопереживанию с любым ее членом);

- коррекцию неэффективных форм межличностного взаимодействия;

- коррекцию неэффективных стратегий поведения в конфликте сотрудников организации;

- развитие коммуникативных особенностей личности сотрудников организации.

Обратимся к оценке уровня развития (зрелости) рабочих коллективов. По результатам методики «интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива» Л.Г. Почебут был определен уровень развития рабочих коллективов ООО «Глобо».

Получены следующие результаты. Коллектив ООО «Глобо» является сложившимся, зрелым, надежным и работоспособным коллективом. Проанализировав самооценку, полученную от сотрудников можно говорить следующее: члены данного коллектива обладают достаточными знаниями в профессиональной сфере, готовы к применению в практической деятельности, имеют заинтересованность в повышении своей профессиональной квалификации. Каждый из сотрудников коллектива имеет высокий профессиональный авторитет. Коллектив имеет общую, ясную для всех цель, которая осознается отдельными сотрудниками и понимается каждым, как его собственная, что позволяет добиваться высоких итоговых показателей. Для сотрудников характерно наличие общих ценностей: принципиальность, стремление к поддержке, бескорыстие. В целом для данной группы характерно строить отношения на принципах взаимной помощи,

профессионального сотрудничества и доброжелательности. При этом в данном коллективе можно выделить наиболее авторитетных специалистов, для которых характерна готовность и способность взять на себя функции организаторов. Членов данной организации можно характеризовать как энергичных, заинтересованных в результатах, готовых к сотрудничеству и взаимопомощи. Сотрудники супермаркета считают, что в коллективе сложились справедливые взаимоотношения, поддержка малоопытных и начинающих сотрудников. В целом для коллектива характерно участливое и доброжелательное отношение к начинающим специалистам, осуществляется помощь при адаптации их в новых условиях на момент начала работы.

Все члены данного коллектива тесно «сработались», готовы активно делиться имеющимися знаниями и профессиональным опытом. При возникновении в ходе работы трудностей участники коллектива организуются для решения общих задач в рамках общих профессиональных ценностей. В ситуациях, требующих выработки и принятия стратегических решений, все члены данного коллектива участвуют в его обсуждении в рамках своих профессиональных компетенций, опыта, возможного вклада в решение. Для сотрудников данного коллектива, характерна готовность выслушивать мнение его участников, что позволяет (учитывая интересы и возможности каждого) выработать оптимальное для данной группы решение.

Так же необходимо отметить, что испытуемые показывают уверенность, в том, что все члены группы достаточно доброжелательно настроены друг к другу. Они называют своих сотрудников близкими друзьями, глубоко симпатизирующими друг другу. По мнению самих членов коллектива, высказывание критики не носит негативный характер. В целом данную группу можно характеризовать как коллектив, для которого характерен жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм, уважительное отношение к отдельным его участникам.

Что касается коллектива ООО «Глобо», то методика показала следующие результаты: данная группа находится на недостаточно высоком уровне развития (недостаточно зрелая группа). Испытуемые считают, что в коллективе есть сотрудники, характеризующиеся недостаточной квалификацией, что в целом

наносит ущерб профессиональному авторитету данной организации среди других организаций. Для каждого из членов данной группы характерны свои индивидуальные цели и ценности, не достаточно согласующиеся с ценностями остальных сотрудников. Члены коллектива в своем поведении и профессиональной деятельности руководствуются нормами и правилами, не согласовывая их с другими сотрудниками данной организации. Члены коллектива сообщают, что в ситуациях необходимости общей и согласованной работы, возникают деструктивные споры, суета, что приводит к потере времени и в целом негативно отражается на общем качестве работы.

Сотрудники коллектива отмечают, что им сложно назвать среди своей группы человека, который обладая достаточным профессиональным опытом и определенными личностными качествами, мог бы на себя взять функции организатора. Это приводит к необходимости руководству решать все возникающие в коллективе вопросы и трудности. Большинство членов группы можно охарактеризовать как пассивных, мало участвующих в общей работе, не достаточно помогающих друг другу, старающихся решать свои проблемы индивидуально, без вовлечения коллег. Члены данного коллектива зачастую проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не находят отклик у коллег, что приводит к более длительной и менее эффективной адаптации новых членов коллектива. В кризисных ситуациях в группе возникает растерянность, отчужденность. При необходимости принять важное решение только узкий круг активистов принимает участие в процессе. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов групп. Испытуемые характеризуют своих сотрудников так: люди малопривлекательные, только в силу производственной необходимости, работающие вместе, относятся друг к другу критически.

Оценка уровня развития коллектива изучаемой нами организации будет неполной без понимания основных тенденций поведения сотрудников в организациях, которые мы исследовали с помощью методики Q-сортировка В. Стефансона, представленной в следующей диаграмме (Рис. 2.2.1).

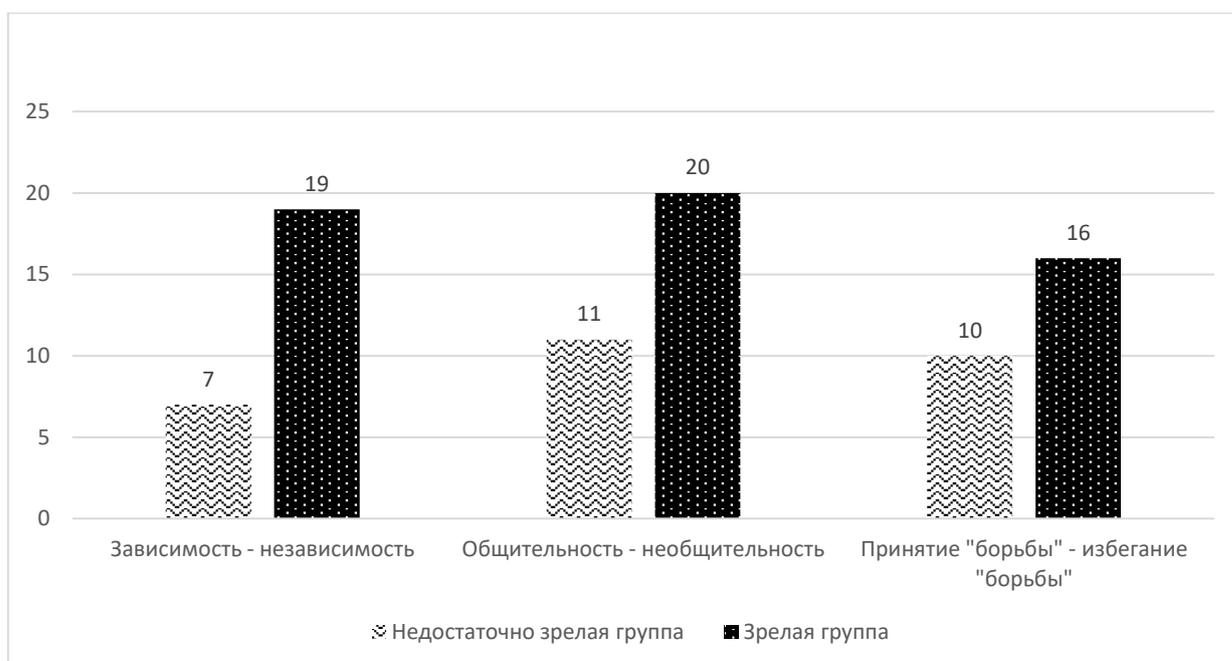


Рис. 2.2.1. Основные тенденции поведения сотрудников в организациях с разным уровнем зрелости коллектива (ср. знач.)

Анализ гистограммы позволяет нам охарактеризовать испытуемых следующим образом: сотрудники зрелой группы стремятся к принятию групповых стандартов и ценностей (социальных и морально-этических), в отличие от испытуемых недостаточно зрелой группы. Это подтверждается статистически ($t=2,789$, при $p<0,01$). Так же у сотрудников зрелой группы наблюдается тенденция к общительности, что свидетельствует о контактности и стремлении образовывать эмоциональные связи. Данное отличие от недостаточно зрелой группы подтверждается статистически ($t=-2,834$, при $p<0,01$). Тенденция к борьбе, активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений, отличает зрелую группу от недостаточно зрелой группы ($t=2,774$, при $p<0,01$) (приложение 7).

Обратимся к анализу особенностей межличностных взаимоотношений сотрудников организации, их доминирующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях, а также коммуникативные особенности личности сотрудников организации.

Сравнительный анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях сотрудников организации с разным уровнем зрелости коллектива показал следующее (рис. 2.2.2).

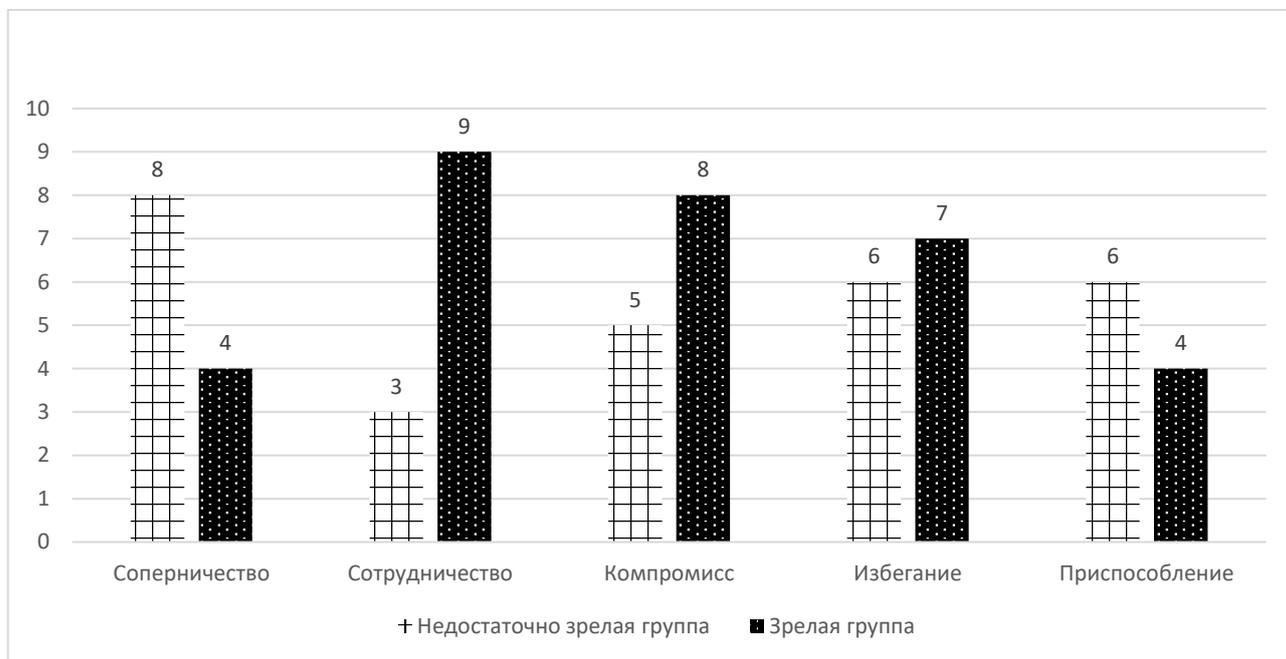


Рис. 2.2.2. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях сотрудников организации с разным уровнем зрелости коллектива (ср. знач.)

По показателю «соперничество» обнаружены значимые различия между испытуемыми зрелой и недостаточно зрелой групп (t=3,878, при p<0,05). Сотрудники недостаточно зрелой группы более чем другие склонны к соперничеству, они ориентированы на прямое вознаграждение. Они будут более агрессивны в достижении статуса, властны, раздражительны и тревожны.

По показателю «сотрудничество» также обнаружены значимые различия (t=3,078, при p<0,05). Сотрудники зрелой группы более чем другие заинтересованы в решении деловых проблем, в выполнении работы как можно лучше, ориентированы на деловое сотрудничество, способны отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

По показателю «компромисс» обнаружены значимые различия ($t=2,527$, при $p<0,05$). Т.е. сотрудники зрелой группы более стремятся к урегулированию разногласий путем двухсторонних уступок

По показателям «избегание» и «приспособление» значимых различий не обнаружено.

Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири показала следующие результаты. Проанализируем средние значения по шкалам методики, которые представлены в диаграмме (Рис. 2.2.3).

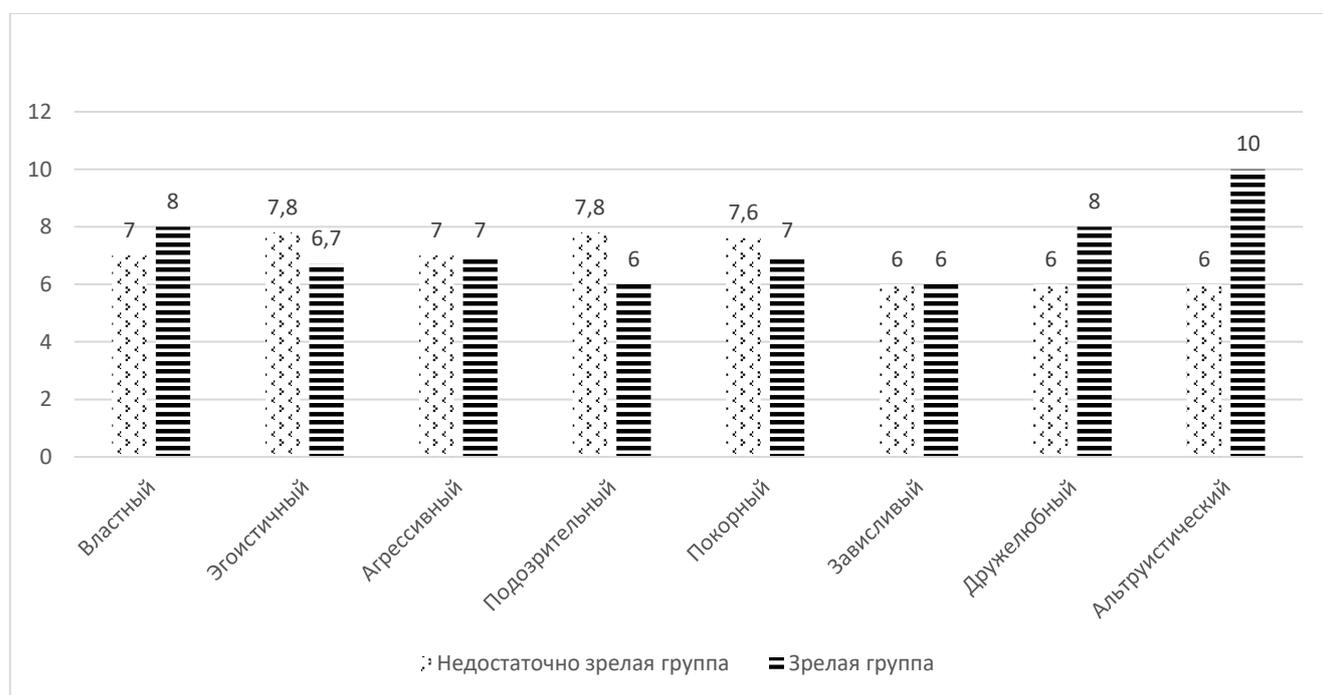


Рис. 2.2.3. Позиции в межличностном отношении сотрудников организации с разным уровнем зрелости коллектива (ср. знач.)

В общении с окружающими сотрудники организации зрелого коллектива проявляют альтруистический, дружелюбный и властный тип отношений. Они стремятся помочь и сострадать всем, добрые и мягкие, склонны к сотрудничеству, компромиссны при решении проблем. В то же время при необходимости они могут быть требовательными, прямолинейными и строгими. Сотрудники недостаточно зрелой группы в общении с окружающими проявляют подозрительный, покорный и

эгоистичный тип отношений. Для таких сотрудников характерно подозрительное, критическое поведение, отказ от социальных норм, чувство разочарования, отчуждения, пассивное самоуничижение, слабость. Такие люди стремятся быть над всеми, но одновременно в стороне от всех. Трудности перекалывают на окружающих, но к ним относятся отчужденно, заносчиво. Вызывает поведение типа: самоутверждение как соперничество, неласковая строгость, бесцеремонная критичность.

Статистически значимые различия по шкале «альтруизм» методики Лири ($t=-2,972$, при $p<0,01$) говорят, что сотрудники, относящиеся к зрелой группе, в общении более ответственны, чем испытуемые из недостаточно зрелой группы. Они всегда приносят в жертву свои интересы, стремятся помочь всем. По шкале «дружелюбие» значимые различия говорят о том, что сотрудники, относящиеся к зрелой группе, в общении более ориентированы на принятие и социальное одобрение, чем испытуемые недостаточно зрелой группы. ($t=-2,365$, при $p<0,05$). По шкале «подозрительность» ($t=2,129$, при $p<0,05$) у сотрудников супермаркета «Колизей» показатели отчужденности по отношению к коллективу выше, чем у сотрудников, относящихся к зрелой группе.

Анализ коммуникативных особенностей личности сотрудников организации и их межличностного общения осуществлялся по результатам опросника МЛЮ, представленным в следующей диаграмме (рис. 2.2.4).

В межличностных отношениях испытуемые зрелой группы стремятся принимать остальных. Так же для них важно, чтобы сотрудники принимали активное участие в их деятельности. Они стремятся быть в близких интимных отношениях с остальными, проявлять к ним свои дружеские теплые чувства и желают, чтобы другие стремились быть к ним эмоционально более близкими.

Испытуемые недостаточно зрелой группы стараются, чтобы другие контролировали их деятельность и желают, чтобы окружающие стремились быть в их обществе, даже когда они не прилагают к этому никаких усилий.

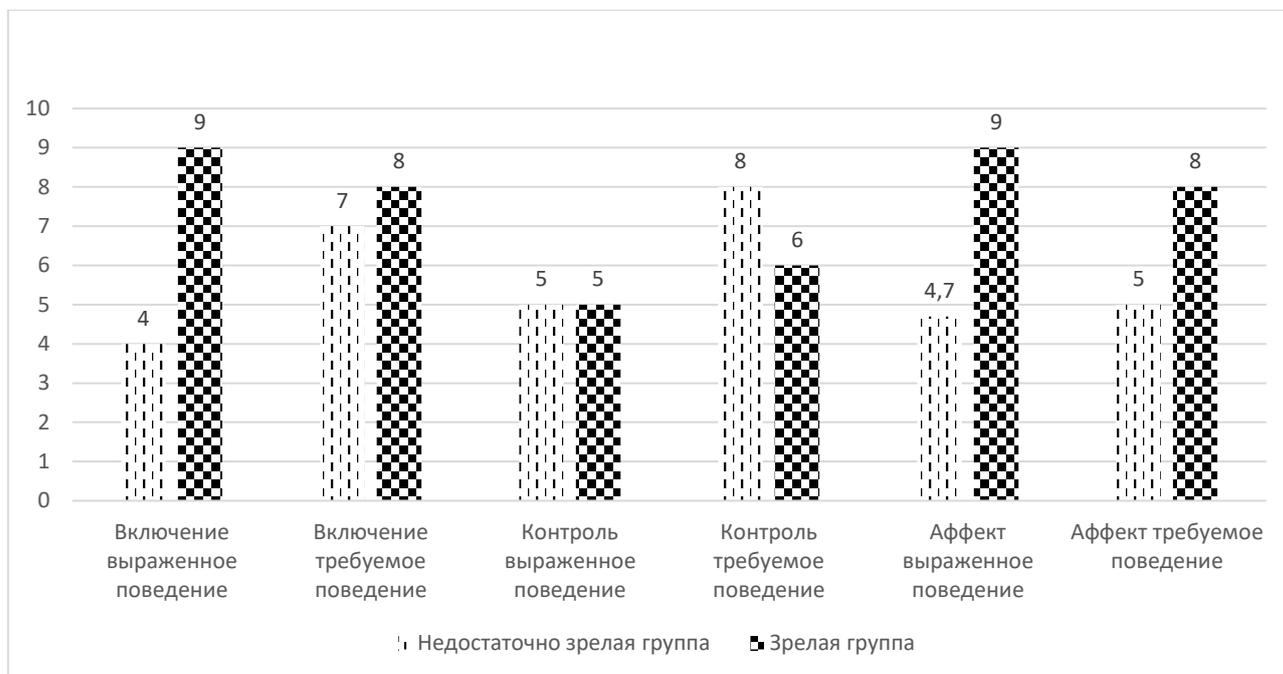


Рис. 2.2.4. Оценка межличностных отношений сотрудников организации с разным уровнем зрелости коллектива (ср. знач.)

Это подтверждается статистическим анализом. Значимые различия, обнаруженные по шкале «включение, выраженное поведение» опросника МЛО ($t=-2,377$, при $p<0,05$), говорят о том, что испытуемые зрелой группы в большей степени стремятся к взаимному принятию, чем сотрудники недостаточно зрелой группы. Различия обнаружены также по шкале «аффект, выраженное поведение» ($t=-2,005$, при $p<0,05$). Это говорит о том, что работающие сотрудники в зрелом коллективе более дружелюбны и эмоционально привязанные друг к другу. Значимые различия обнаружены по шкале «аффект, требуемое поведение» ($t=-3,996$, при $p<0,01$). Это говорит о том, что большее значение контролю извне придают члены недостаточно зрелой группы.

В процессе беседы и наблюдения была получена информация об особенностях поведения испытуемых в ситуациях межличностного взаимодействия, основных способов коммуникации в течение дня, планирования собственной деятельности сотрудниками организации. Был разработан индивидуальный план беседы и наблюдения, включающий необходимые индикаторы планирования и

моделирования собственной деятельности, особенности реагирования в стрессовых ситуациях, в частности, особенности реагирования в эмоционально значимых и конфликтных значимых ситуациях. Методы беседы и наблюдения позволили получить более полное представление о системе саморегуляции респондентов в ситуации конфликта, способах коммуникации, поведении в ситуации общения. Наблюдение за участниками исследования включает в себя фиксацию реакций на ситуацию обследования, на стимульный материал, а также отметки о взаимодействии респондентов во время тестирования. Наблюдение осуществлялось и на этапах проведения первичного и повторного психодиагностических срезов, а также во время формирующего эксперимента. Был разработан план беседы, вопросы которого направлены на уточнение у респондентов их самочувствия, психологического состояния, особенностей реагирования в различных ситуациях. Некоторые вопросы включают в себя оценку поведенческих, эмоциональных особенностей общения, оценку возникающих трудностей в процессе коммуникации, также часть вопросов раскрывает когнитивную составляющую общения – способах ведения диалога, знание о нормах и правилах поведения, выражение собственных мыслей и чувств.

Содержание диагностической беседы с сотрудниками организации, принимавших участие в исследовании:

1) Самочувствие – как вы чувствуете себя в последнее время (до начала тренинговых занятий и после участия в психокоррекционной программе), отмечают ли перепады настроения, раздражительность, усталость или другие негативные реакции.

2) Особенности коммуникаций – есть ли у вас отличительные черты общения (использование одних и тех же выражений, слов-паразитов, характерные жесты и т.п.), придерживаетесь ли вы правил и норм общения, вы легко сообщаете партнёру по общению свои мысли и переживания или предпочитаете умалчивать, меняете ли вы способ общения в зависимости от возраста/статуса/пола собеседника.

3) Общение с сотрудниками – легко ли общаться с коллегами, много ли общих тем для разговора, удаётся ли поддержать беседу, какие переживания возникают во время диалога с собеседником, часто ли возникают конфликтные ситуации.

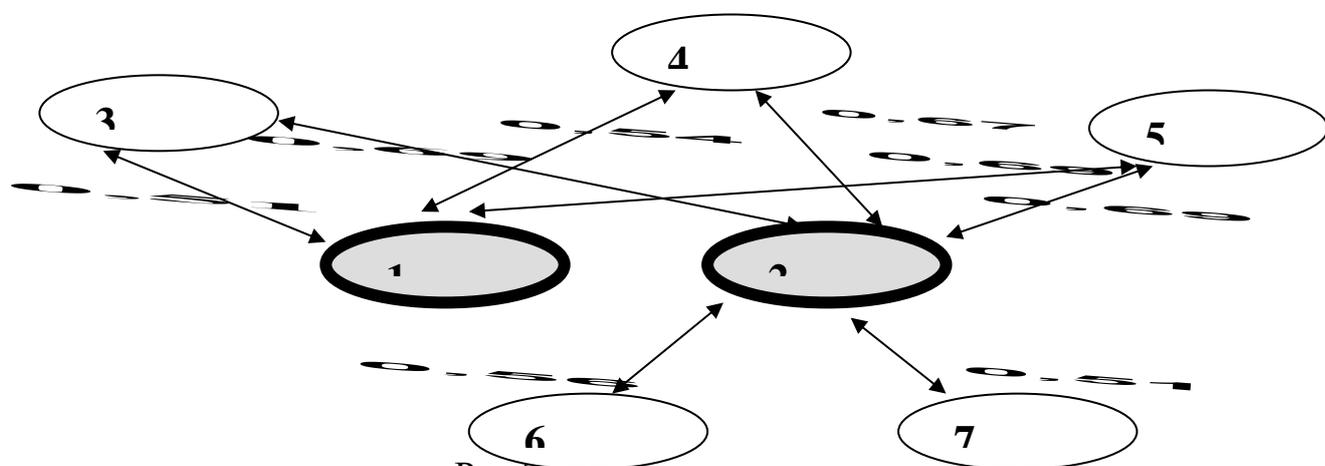
4) Деловое общение – в каких ситуациях вы стараетесь придерживаться делового стиля общения, удаётся ли поддерживать деловой стиль общения или же предпочтение отдаётся неформальному стилю.

5) Эмоции во время общения – комфортно ли вы себя чувствуете во время общения, возникают ли необоснованные переживания во время процесса коммуникации, доставляет ли процесс общения удовольствие.

6) Оценка себя как собеседника – чаще вы общаетесь на тему собственных переживаний, или же уделяете больше внимания собеседнику, удаётся ли вам уловить настроение партнёра по общению, часто ли вы уходите от темы общения, удаётся ли вам уловить главную мысль собеседника.

7) Адаптация к новой ситуации – легко ли вы подстраиваетесь под изменившиеся условия общения, как быстро вы способны перестроить программу действий с учётом изменившихся условий.

Для обоснования разработанной нами коррекционной программы необходимо описать существующие связи в исследуемых нами параметрах. Корреляционный анализ группы с недостаточно высоким уровнем развития показал следующее рис. 2.2.5 (приложение 8).



Примечание: 1 Альтруизм; 2 Дружелюбие; 3 Аффект, требуемое поведение; 4 Включение, выраженное поведение; 5 Аффект, выраженное поведение; 6 Общительность; 7 Принятие борьбы

Такой параметр как «альтруизм» положительно коррелирует с параметрами «включение, выраженное поведение» (0,54) «аффект, выраженное поведение» (0,69) и «аффект, требуемое поведение» (0,51). Это говорит о том, что чем более выражены у субъектов мягкосердечность и альтруизм, тем более выражено желание принимать сотрудников, быть приятными ими и выстраивать эмоционально близкие, интимные отношения.

Параметр «дружелюбность» имеет сильные корреляционные связи с параметрами «включение, выраженное поведение» (0,67), «аффект, выраженное поведение» (0,69), «аффект, требуемое поведение» (0,69). Это означает следующее: чем более дружелюбны сотрудники зрелой группы, тем сильнее убежденность в том, главным в межличностном взаимодействии является взаимное принятие и эмоциональная близость.

В результате корреляционного анализа была выявлена также прямая зависимость между показателем «дружелюбность» и показателями «общительность» (0,56), «принятие борьбы» (0,51). Это дает нам основание предположить следующее. Чем более выражены у субъектов дружелюбие и компромиссное поведение, тем более выражена тенденция к общительности и «борьбе». Тем в большей степени испытуемые контактны и стремятся участвовать в групповой жизни.

Обнаруженные корреляционные связи обосновывают выдвинутое нами предположение о связи уровня развития (зрелости) рабочих коллективов, особенностей межличностных взаимоотношений сотрудников организации, их доминирующих стратегий поведения в конфликтных ситуациях, а также коммуникативных особенностей личности сотрудников организации.

Подводя итоги анализа данных, можно сделать следующие выводы.

Испытуемые зрелой группы стремятся помогать и сострадать всем. Они добрые и мягкие, склонны к сотрудничеству, компромиссны при решении проблем. В то же время при необходимости они могут быть требовательными, прямолинейными и строгими. В межличностных отношениях испытуемые зрелой группы стремятся принимать остальных. Они стремятся быть в близких интимных отношениях с остальными, проявлять к ним свои дружеские теплые чувства и желают, чтобы другие стремились быть к ним эмоционально более близкими. Сотрудники зрелой группы стремятся к принятию групповых стандартов и ценностей, а также к активному участию в групповой жизни и более высокому статусу в системе межличностных взаимоотношений. Также можно сказать, что такие люди социально зрелые и их хорошо принимают в группе.

Сотрудники недостаточно зрелой группы подозрительны, критичны по отношению к окружающим. Такие люди стремятся быть над всеми, но одновременно в стороне от всех. Трудности перекладывают на окружающих, но к ним относятся отчужденно, заносчиво. Они стараются, чтобы другие контролировали их деятельность и желают, чтобы окружающие стремились быть в их обществе, даже когда они не прилагают к этому никаких усилий.

2.3. Программа развития зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективная социально-психологическая технология управления конфликтами в организации

В результате проведенного нами исследования было установлено, что члены зрелой группы в межличностных отношениях альтруистичны и дружелюбны, и властны. Они стремятся образовывать эмоциональные связи, проявлять к окружающим свои дружеские теплые чувства, активно стремятся участвовать в групповой жизни. Отношения в данной группе строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Сотрудники зрелой группы социально зрелые, стремятся к принятию

групповых социальных и морально-этических стандартов и ценностей, их хорошо принимают в группе. В коллективе преобладает жизнерадостный, бодрый тон взаимоотношений, оптимизм.

Недостаточно зрелая группа в общении с окружающими проявляют подозрительный, покорный и эгоистичный тип отношений. У них наблюдается тенденция к необщительности, стремление уйти от взаимодействия, непринятие групповых стандартов и ценностей. Большинство членов группы пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально.

Полученные результаты указывают на необходимость оптимизации межличностных взаимоотношений, а также коррекции стратегий поведения в конфликте.

Цель разработанной нами программа коррекции зрелых форм межличностного взаимодействия как эффективная социально-психологическая технология управления конфликтами в организации: гармонизация межличностных отношений и совершенствование коммуникативных навыков сотрудников изучаемой организации, а также коррекция неэффективных стратегий поведения в конфликте. Коррекционная работа будет способствовать формированию типа межличностных отношений с доминированием сотрудничества, дружелюбия, с готовностью помогать и сочувствовать окружающим. Данные занятия направлены на определение имеющейся системы ценностей у себя или у другого человека, на понимание истоков собственного поведения и поведения окружающих людей.

Задачи коррекционной программы: научить всех членов тренинговой группы слушать и воспринимать других, стремиться их понимать; научить адекватно оценивать собственное поведение, обращать внимание на такое качество, как уверенность или неуверенность в себе во время общения. Это очень важно, так как неуверенное поведение вредит человеку в процессе общения и приводит к тому, что неуверенный в себе человек сдерживает

чувства вследствие тревоги, ощущения вины и недостаточных социальных умений. Для участников группы важно также научиться отличать уверенное поведение от агрессивного. Агрессивный человек нарушает права других путём доминирования, унижения и оскорбления. Агрессивность не основывается на зрелом самоуважении и представляет собой попытку удовлетворить свои потребности за счёт чужого самоуважения. Уверенное же поведение увеличивает возможность выбора и контроль над собственной жизнью.

При разработке коррекционной программы отбирались упражнения, направленные:

- на прогнозирование дальнейшего развития событий, исходя из доминирующих ценностей;
- на познание причин конфликтов;
- на познание причин недовольства рабочей ситуацией;
- на выработку индивидуальной копинг-стратегии (способы эффективного совладающего поведения в ситуации фрустрации).
- на развитие уверенности в себе;
- на развитие вербальной и невербальной коммуникации;
- на развитие, саморегуляции.

Организуя тренинговые занятия, психологу необходимо опираться на следующие **принципы**:

1. Принцип активности участников группы: в ходе занятий участники постоянно вовлекаются в различные действия - обсуждение и проигрывание ролевых ситуаций, выполнение специальных упражнений и т.п.

2. Принцип исследовательской позиции: в процессе работы в группах создаются такие ситуации, когда участникам необходимо самим найти решение проблемы.

3. Принцип объективации поведения: в начале занятий поведение участников группы переводится с импульсивного на объективированный уровень и поддерживается на этом уровне в ходе их проведения.

4. Принцип партнерского общения: работа в группах основывается на признании ценности личности другого человека, его мнений, интересов, все решения принимаются с максимально возможным учетом интересов всех участников общения, а не для достижения одной из сторон своих целей за счет интересов других.

Организуя такие занятия, психолог должен руководствоваться следующими **этическими нормами**:

1. Участие в тренингах может быть только добровольным.
2. Участникам предоставляется полная информация о целях и способах проведения тренингов.
3. При проведении тренингов принимаются все меры предосторожности против физических и психических травм.

Таблица 2.2.1

Календарно - тематическое планирование
реализации программы психологической коррекции

№	Цель	Содержание
1	Знакомство участников. Осознание своих прав и обязанностей по отношению к себе и другим участникам группы.	«Знакомство» Правила работы в группе; «Доверие»; «Дерево»; Рефлексия
2	Развитие коммуникативных навыков и сплоченности, снятие эмоционального напряжения, развитие регуляторных способностей	«Я знаю, я умею, я люблю...»; «Хочу – не хочу, но делаю...»; «Цветные королевства»; Рефлексия
3	Включение в работу, снятие накопившегося напряжения; сплочение, создание группового доверия и принятия, интенсификация межличностного общения, развитие навыков саморегуляции и самоконтроля	«Первое впечатление»; «Белая ворона»; Рефлексия
4	Снятие эмоционального напряжения, обучение невербальным способам общения, развитие навыков саморегуляции и самоконтроля, работа в совместной деятельности.	«Молчаливое приветствие»; «Метафорический образ моего настроения»; «Пишущая машинка»; Рефлексия
5	Установление межличностного контакта участников тренинга, получение обратной связи, развитие навыков саморегуляции и самоконтроля, развитие	«Будем знакомы»; «Рукопожатие вслепую»; «Глаза в глаза»; «Цепочка пожеланий»;

	навыка анализировать свои ощущения от другого человека	Рефлексия
6	Раскрепощение участников тренинга, развитие навыка невербального общения, развитие навыков саморегуляции и самоконтроля. Актуализация личностного потенциала подростков	«Комплимент»; «Клубок»; «Броуновское движение»; Рефлексия
7	Сплочение коллектива, раскрепощение участников, улучшение атмосферы в группе.	«Приветствие в парах»; «Веселый мусорщик»; «Змейка»; Рефлексия
8	Принятие на себя ответственности за результат групповой работы. Знакомство с течением собственного психологического времени.	«Чего я хочу достичь? Какой вклад я хочу внести?»; «Индивидуальная минута»; «Медитация на минуте» Рефлексия
9	Определение типа временной линии; оценить собственное временное предпочтение. Формирование целостного восприятия своей жизни	«Создание линии времени»; «Круги времени»; «Стирание предпочтений между прошлым, настоящим и будущим». Рефлексия
10	Выражение и осознание чувств к событиям прошлого, выявление травматического события; Выражение и осознание чувств к событиям будущего.	«Рисунок прошлого»; «Рисунок будущего»; «Изменение линии времени». «Портрет»; Рефлексия
11	Получение навыков программирования позитивного будущего. Создание продуктивного образа будущего, формирование образа счастья.	«Организация реального будущего»; «Создание неотразимого будущего»; «Счастье в настоящем и будущем». Рефлексия
12	Получение обратной связи,	«Мне нравится твой бант»;

Повторная диагностика осуществлялась с использованием диагностических методик, применяемых в первом срезе. В первую очередь, проанализируем результаты форм межличностного взаимодействия и стратегий поведения в конфликте сотрудников организации, поскольку на эти показатели непосредственно была направлена психокоррекционная программа.

Результаты исследования стилей поведения в конфликтных ситуациях сотрудников организации после применения психокоррекционной программы отражены на рисунке 2.2.6. В экспериментальной группе снизился показатель по шкалам «соперничество» и «компромисс» по

сравнению с контрольной группой. Различия являются статистически значимыми ($U=0,803$, $U=0,782$, $p \leq 0,05$). Сотрудники, принимавшие участие в эксперименте, демонстрируют большую готовность ориентироваться не на прямое вознаграждение, а на задачи коллектива и интересы коллег, более стремятся к урегулированию разногласий путем двухсторонних уступок.

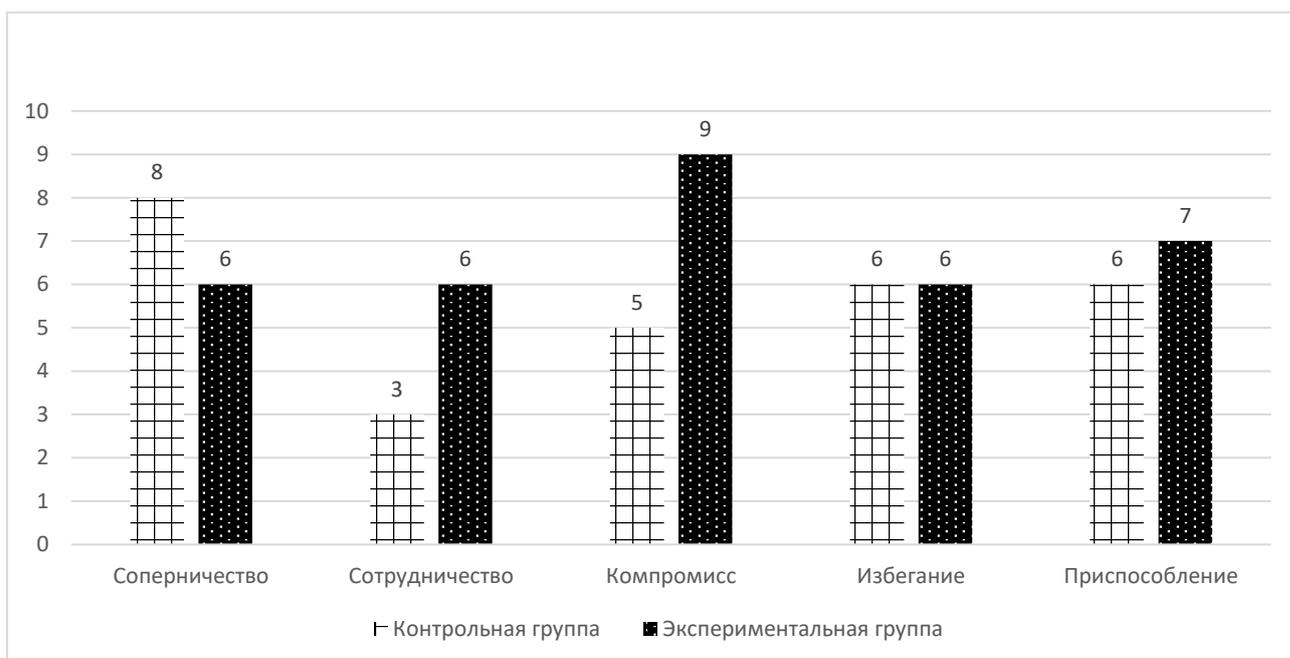


Рис. 2.2.6. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях сотрудников организации после реализации коррекционной программы (ср. знач.)

Результаты исследования межличностных отношений сотрудников организации после применения психокоррекционной программы отражены на рисунке 2.2.7. В экспериментальной группе снизился показатель по шкалам «эгоистичный» и «агрессивный» по сравнению с контрольной группой. Различия являются статистически значимыми ($U=0,740$, $U=0,802$, $p \leq 0,05$). Сотрудники, принимавшие участие в эксперименте, демонстрируют меньшую отчужденность, хвастливость, самодовольство и заносчивость. В общении с коллективом они менее жестки и враждебны по отношению к окружающим.

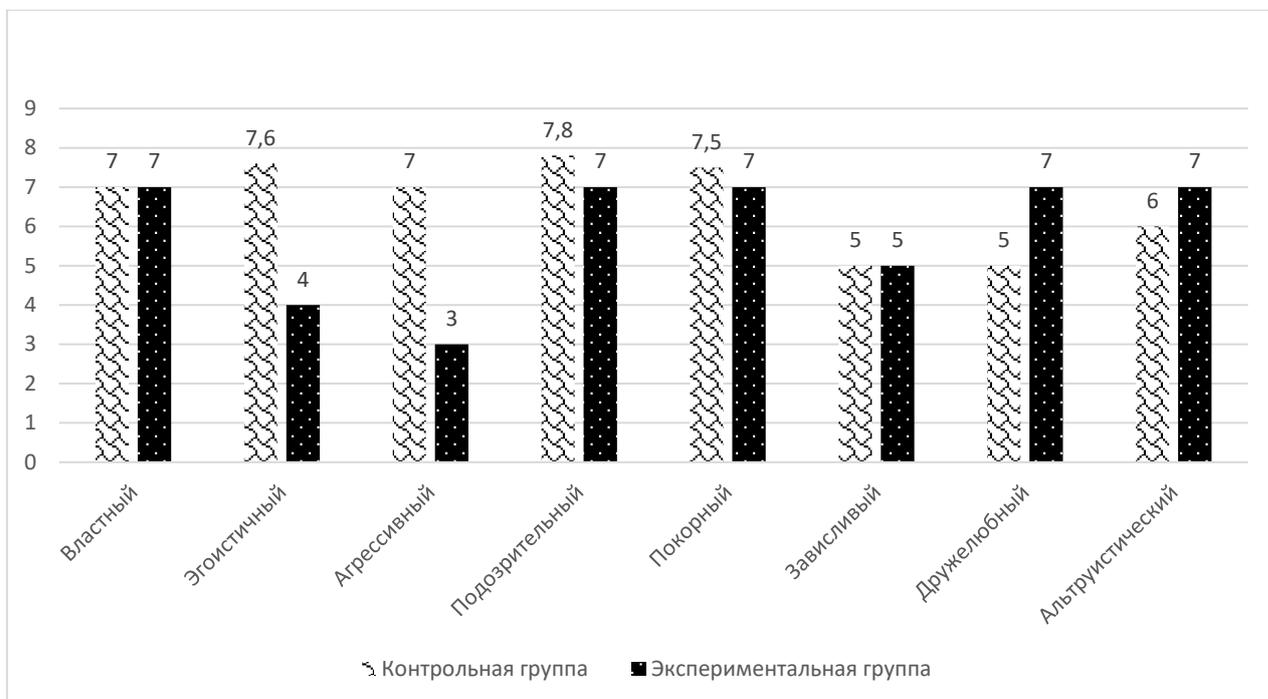


Рис. 2.2.7. Позиции в межличностном отношении сотрудников организации после реализации коррекционной программы (ср. знач.)

Результаты исследования коммуникативных особенностей и межличностных отношений сотрудников организации после применения психокоррекционной программы отражены на рисунке 2.2.8. В экспериментальной группе снизился показатель по шкалам «включение, выраженное поведение» и «аффект, выраженное поведение» по сравнению с контрольной группой. Различия являются статистически значимыми ($U=0,783$, $U=0,712$, $p \leq 0,05$). Сотрудники, принимавшие участие в эксперименте, демонстрируют большую степень взаимного принятия, большее дружелюбие и эмоциональную привязанность друг к другу

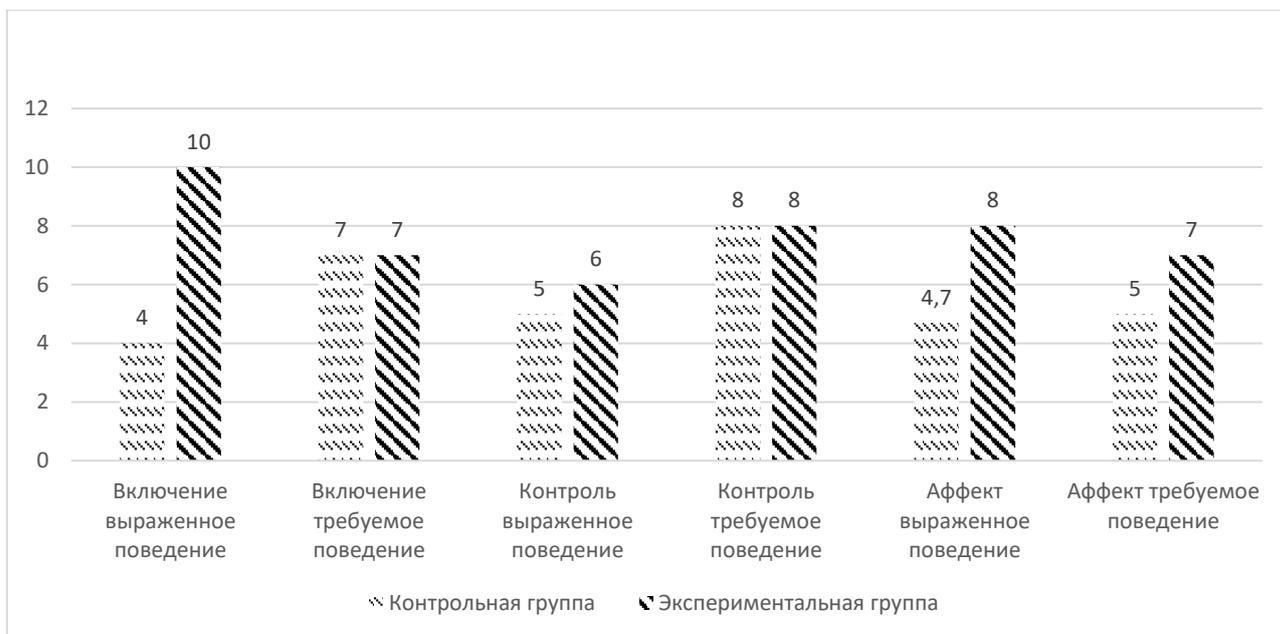


Рис. 2.2.8. Показатели межличностных отношений сотрудников организации после реализации коррекционной программы (ср. знач.)

Полученные данные свидетельствуют об эффективности психокоррекционной программы. Таким образом, программа коррекции неэффективных форм межличностного взаимодействия и стратегий поведения в конфликте сотрудников организации, направленная на гармонизацию межличностных отношений и совершенствование коммуникативных навыков сотрудников изучаемой организации, а также на коррекцию неэффективных стратегий поведения в конфликте. Мишенями работы выступали типы межличностных отношений с доминированием сотрудничества, дружелюбия, с готовностью помогать и сочувствовать окружающим. Данные занятия были направлены на определение имеющейся системы ценностей у себя или у другого человека, на понимание истоков собственного поведения и поведения окружающих людей.

В связи с тем, что целью нашего исследования являлось определение специфики социально-психологической технологии управления конфликтами в организации, перейдем к анализу изменений, произошедших показателях уровня развития групп в исследуемых организациях и основных тенденций поведения сотрудников.

Контрольный замер производился путём ретестирования методиками интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива Л.Г. Почебута и Q-сортировка В. Стефансона. Коррекционное воздействие, реализованное в ходе эксперимента, несколько изменило картину уровня развития (зрелости) коллектива исследуемых организации, обнаруженную до экспериментального воздействия. Ниже в таблице 2.2.2 представлен анализ сдвигов по соответствующим шкалам.

Таблица 2.2.2.

Показатели средних значений шкал методик, выявляющих уровень развития группы как коллектива и основных тенденций поведения сотрудников в контрольной и экспериментальной группах

	Шкалы	Контрольная группа		Экспериментальная группа	
		До	После	До	После
1.	Уровень развития группы как коллектива	5	6	5	8
2.	Зависимость - независимость	7	8	7	9
3.	Общительность - необщительность	11	9	11	
4.	Принятие борьбы - избегание борьбы*	10	10	10	

В результате второго замера у сотрудников обнаружены незначительные изменения по всем шкалам. Отметим, что экспериментальная группа отличается однонаправленными изменениями на уменьшение выраженности значений, в контрольной группе такие изменения незначительны в отдельных шкалах, но в целом сохраняются без изменений. Важным результатом является то, что значения уровня развития коллектива изменилось с 5 баллов (группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами) до 8 баллов (группа достаточно зрелая, способная выполнять производственные задания), различия незначимы, однако очевидна положительная тенденция в повышении уровня развития группы сотрудников как коллектива. Значимые различия обнаружены по шкале «Принятие борьбы - избегание борьбы»

методики Q-сортировка В. Стефансона ($p < 0,05$). Полученные данные свидетельствуют о развитии стремления сотрудников участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений.

Нами была разработана и реализована программа коррекции неэффективных форм межличностного взаимодействия и стратегий поведения в конфликте сотрудников организации, направленная на гармонизацию межличностных отношений и совершенствование коммуникативных навыков сотрудников изучаемой организации, а также на коррекцию неэффективных стратегий поведения в конфликте. Установлено, что специфика социально-психологической технологии управления конфликтами в организации заключается в коррекции неэффективных форм межличностного взаимодействия и стратегий поведения в конфликте сотрудников организации, в развитии коммуникативных особенностей личности сотрудников организации, а также в повышении уровня зрелости коллектива (его организованности, как способности создавать и сохранять устойчивой свою структуру в ситуациях неопределенности, сочетая разнообразие мнений и форм инициативного поведения с единством действий его участников; его направленности, как социальной значимости поставленных целей, мотивов деятельности, ценностных ориентации и норм; его эмоциональной идентичности, как способности группы к сопереживанию с любым ее членом).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование посвящено решению одной из актуальных задач современной психологии – изучению особенностей эффективной социально-психологической технологии управления конфликтами в организации.

Актуальность данного исследования определяется тем, что в нем решается вопрос, связанный с коррекцией форм поведения в конфликте, а также с оптимизацией межличностных отношений сотрудников, которая способствует достижению корпоративных стратегических целей организации. Исследование межличностных отношений и особенностей социально-психологической технологии управления конфликтами представляет интерес в рамках теории поэтапного формирования группы как коллектива.

Теоретический анализ литературы по проблеме исследования позволил изучить подходы к проблемам группы, управления конфликтами в организации и межличностных взаимоотношений в психологии. Малая группа как объект изучения занимает центральное место в современной социальной психологии. Исследование малых групп в социальной психологии имеет длительную историю. Ф. Олпорт, В. Меде, Б.М. Бехтеревым, А.С. Макаренко, З. Мэйо, Дк. Морено и другими был накоплен эмпирический материал в отношении различных феноменов, обусловленных существованием малых социальных групп. Группа понимается нами как функциональная система, сформировавшаяся для достижения некоторой общей цели (целей) таким образом, что каждый член группы в итоге приобретает часть полученного полезного результата или же соответственно понесет потери, если результат окажется отрицательным. В западной психологической науке наиболее распространенным понятием, определяющим группу людей, действующих совместно, является команда. Характеристиками команды являются: иерархия ценностей, композиция,

психологический климат, степень групповой сплоченности, степень формализации групповых процедур, стереотипа поведения в стандартных ситуациях, стиль лидерства (руководства) и уровень развития.

В психологической науке набран богатейший материал по исследованию группового развития. В нашей работе мы остановились на подходе А.Г. Ковалева, который выделяет три стадии становления коллектива: стадия первичного синтеза (низший уровень развития коллектива - начальный период формирования коллектива); стадия дифференциации (средний уровень развития коллектива - завершается взаимное изучение членами группы, определяются их роли и позиции, образуются микрогруппы, различающиеся мерой активности в достижении целей группы); стадия синтеза (высший уровень развития коллектива - характеризуется образованием общих целей, и ценностей, единством воли и действий).

Организация совместной деятельности и уровень развития коллектива обуславливают межличностные отношения в группе. Межличностные отношения понимаются как субъект-субъектные связи, в которых люди выступают как полноценные субъекты, а не используют других как объект. М.С. Каган к межсубъектному отношению относит общение и таким образом говорит о непосредственной взаимосвязи категорий отношение, общение и деятельность. Л.П. Буева не причисляет общение к ряду отношений. Описывая взаимосвязь этих категорий, автор пишет о том, что общение представляет собой форму связи, в которой конкретизируются и проявляются отношения. Кроме того, объективные отношения между людьми в процессе деятельности определяют всю совокупность субъективных характеристик общения. С.Л. Рубинштейн указывал на то, что отношения с окружающими занимают центральное место в структуре личности, а в науке сформировалась традиция решать проблему личности с позиции, что личность с самого начала «задается» обществом. Важнейшие теоретические положения по проблеме отношений сформулированы В.Н.

Мясищевым в середине XX века. Ученый указывает на то, что психологический смысл отношений состоит в том, что оно является одной из форм отражения человеком окружающей его действительности. Формирование отношений происходит в результате отражения личностью на сознательном уровне сущности тех социальных, отношений в условиях его макро- и микросреды, в которой он живет. А.В. Петровский доказывает, что формирование межличностного восприятия и взаимоотношений людей опосредуется целями, задачами и ценностями совместной деятельности, то есть ее реальным предметным содержанием.

Конфликт - это сложное, но необходимое социальное явление. У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития. Эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного представления об общей природе и специфике данного типа конфликта, определенного стиля поведения, выбор которого зависит от направленности личности.

Итак, анализ литературы подтверждает, что особенности социально-психологической технологии управления конфликтами необходимо рассматривать в тесной связи с социальными процессами, частью которых она является.

На основании цели, задач и результатов проведенного эксперимента нами были сформулированы следующие выводы.

Установлено, что недостаточно зрелый коллектив характеризуется склонностью к соперничеству, агрессивностью в достижении статуса, властностью, раздражительностью и тревожностью сотрудников, которые отстаивают собственное мнение, вопреки достижению общей цели, выключаются из решения деловых проблем. Сотрудники недостаточно зрелого коллектива в общении с окружающими проявляют подозрительный, покорный и эгоистичный тип отношений. У них наблюдается тенденция к необщительности, стремление уйти от взаимодействия, непринятие групповых стандартов и ценностей.

Выявлена специфика эффективной социально-психологической технологии управления конфликтами в организации. Во-первых, развитие таких параметров уровня зрелости коллектива как его организованность (способность создавать и сохранять устойчивой свою структуру в ситуациях неопределенности, сочетая разнообразие мнений и форм инициативного поведения с единством действий его участников), его направленность (социальная значимость поставленных целей, мотивов деятельности, ценностных ориентации и норм) и его эмоциональная идентичность (способность группы к сопереживанию с любым ее членом). Во-вторых, коррекция неэффективных форм межличностного взаимодействия. В-третьих, коррекция неэффективных стратегий поведения в конфликте сотрудников организаций. В-четвертых, развитие коммуникативных особенностей личности сотрудников организаций.

Подтверждено, что коррекция неэффективных форм межличностного взаимодействия и стратегий поведения в конфликте сотрудников организации содействует развитию зрелости рабочего коллектива и снижению конфликтности в организации является эффективной социально-психологической технологией управления конфликтами в организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В.В. и др. Экономика труда: учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. - М.: Финстатинформ, 2012. – 415с
2. Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. –М.: Академия, 2012. – 544 с
3. Архипов, Н. И. Конфликтология: учебное пособие для ВУЗов / Н. И. Архипова. М.: ИНФРА-М, 2011. – 323с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. М.: ИНФРА-М, 2012. – 435с.
5. Баринов, В.А. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации / В.А.Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. –№ 5. – С. 26–27.
6. Белкин, В. А. Мотивы и стимулы труда / В.А.Белкин // Социальная защита. – 2012. – №7. –С.44-47.
7. Богданов, Ю. Н. Организационная конфликтология / Ю.Н.Богданов // Конфликтология. – 2013. –№ 11.– С.14–19.
8. Бойко, В. В. Социально - психологический климат коллектива и личность [Текст] / В. В. Бойко. –М.: Мысль, 2013. –293 с.
9. Болдырева, Р.Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» / Р.Ю. Болдырева, Ф.А. Мосин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2012. – № 3. – С. 28-32.
10. Браверман, А.Б. Социология конфликтов / А.Б. Браверман // Вопросы конфликтологии. – 2012. – №6. – С. 108–111.
11. Брасс, А. А. Конфликты в коллективе / А. А. Брасс. М.: Красное, 2011. – 342с.
12. Валиева, О.В. Конфликтология / О.В. Валиева. М: Приор-издат, 2012. – 275 с.

13. Видяпина, В.И. Социально-психологический климат в коллективе / В.И.Видяпина. Режим доступа к изд.: <http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr01/page0064.asp>
14. Викентьев, И.Л. Микроклимат коллектива / И.Л.Викентьев. Режим доступа к изд.: http://www.treko.ru/show_dict_974
15. Гагаринская, Г. Конфликты и их предотвращение / Г.Гагаринская // Кадры. –2012. –№ 6. – С. 19–21.
16. Гагаринская, Г. Конфликты и их предотвращение / Г.Гагаринская // Кадры. –2012. –№ 6. – С. 19–21.
17. Губицкая А. В. Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива как фактор преодоления психологического стресса / А.В.Губицкая // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 22. – С. 41–45.
18. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2014. – 320 с.
19. Дмитриев, А.В. Конфликтология: Учебник / А.В. Дмитриев. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
20. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации / С.М. Емельянов. – М.: Азбука, 2012. – 391 с.
21. Жданов, О.И. Социально-психологический климат в коллективе / О.И. Жданов. Режим доступа к изд.: <http://www.elitarium.ru/socialno-psiologicheskij-klimat-kollektiv/>
22. Занковский, А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта, 2013. – 401 с.
23. Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 263 с.
24. Климова, С. Трудовые конфликты на российских предприятиях / С.Климова // Кадры. –2012.–№ 5. – С.13-15.
25. Козлов, А.С. Конфликтология социальных групп и организаций / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2015. - 272 с.

26. Козлова, И.К. Конфликты. Что делать? / И.К. Козлова // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2012. - № 1. – С. 70-74.
27. Коул, Д. Управление стрессом в организации / Д.Коул. Режим доступа к изд.:<http://uchebniki-besplatno.com/upravlenie-personalom-knigi/upravlenie-stressom-11045.html>
28. Красовский, Ю.Д. Поведение работников в коллективе / Ю.Д. Красовский. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 488с.
29. Крайг, Г. Психология развития / Г. Крайг. – СПб: ЗАО «Издательский дом «Питер», 2013. – 320 с.
30. Кузьмина, Е.С., Семенова, В.Е. Методы социальной психологии / Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Режим доступа к изд.:[ftp://nozdr.ru/biblio/edu/ped/Кузьмин%20Е.С.,%20Семенов%20В.Е.%20\(ред.\)%20-%20Методы%20социальной%20психологии.doc](ftp://nozdr.ru/biblio/edu/ped/Кузьмин%20Е.С.,%20Семенов%20В.Е.%20(ред.)%20-%20Методы%20социальной%20психологии.doc).
31. Леонов Н.И. Конфликтология: хрестоматия / Н.И. Леонов. – Воронеж: Модек, 2015. – 304 с.
32. Машков В.Н. Психология конфликтов: учебное пособие / В.Н. Машков. – СПб.: Питер, 2015. – 403 с.
33. Мельников В.И. Механизмы социальной регуляции в технологии управления конфликтом / В.И. Мельников // Менеджмент. – 2016. – № 3. – С. 12–17.
34. Парыгин, Б. Д. Социально- психологический климат коллектива / Б. Д. Парыгин. М.: Наука, 2012. –291с.
35. Панфилова, А. П. Психология общения / А.П. Панфилова. – СПб.: Речь, 2013. – 285 с.
36. Першина, Л.А. Возрастная психология / Л.А. Першина. – М.: Академический проект; Альма Матер, 2005. – 256 с.
37. Петровский, А.В. Психология / А.В. Петровский.-М.: Издательский центр Академия, 2002. – 258 с.
38. Платонов, Ю. П. Основы социальной психологии / Ю. П. Платонов. – СПб.: Речь, 2011. – 452 с.

39. Попова, Е. Внутрифирменные конфликты: природа и методы преодоления / Е.Попова // Кадры.–2012.– № 5. – С.10-13.
40. Резникова О.С. Управление конфликтами в организации / О.С. Резникова Э.Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 3 (67). – С.15-18.
41. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 175 с.
42. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова.-М.: Экзамен, 2013.- 422 с.
43. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии. / Е.В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2003. – 350с.
44. Фесенко О.П. Практикум по конфликтологии или Учимся разрешать конфликты (для студентов всех направлений подготовки) / О.П. Фесенко, С.В. Колесникова.- М.: ФЛИНТА:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.-163 с.
45. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учеб. пособ. / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с
46. Фомин, Г.П. Модели конфликтов / Г.П. Фомин // Менеджмент в России и за рубежом. –2013. –№ 6. – С. 19–21.
47. Холуева К.А., Социально-психологический климат в коллективе / К.А.Холуева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 3. –С.82-85.
48. Цимбалюк,В.Д. Социально-психологический климат коллектива / В.Д. Цимбалюк. Режим доступа к изд.: <http://www.voppsy.ru/issues/1983/834/834163.htm>
49. Челдышова,Н.Б. Психология менеджмента / Н.Б.Челдышова. Режим доступа к изд.: <http://ovendij.ru/upsops/posops121.html>
50. Чередниченко, И. П. Управление и социально-психологический климат в коллективе / И.П.Чередниченко. Режим доступа к изд.: http://pedlib.ru/Books/1/0260/1_0260-314.shtml

51. Черепкова, Н.В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе/ Н.В Черепкова. Режим доступа к изд.: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskiy-klimat-kak-neotemlemaya-chast-trudovogo-protsessa-v-kollektive>

52. Ягунова, Н. Влияние внутриличностных конфликтов на деятельность персонала / Н. Ягунова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №7. – С. 86–95.