**Межгрупповые конфликты**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Двор за шахматной доской. На одной половине доски стоят белые шахматы, на другой — черные шашки. Это модель многих наших споров.

А. Кнышев. Тоже книга

**Межгрупповая дифференциация**

Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы (хотя бы по неформальным критериям). Г. Тэджфел (создатель теории социальной идентичности) экспериментально доказал универсальность и неизбежность межгрупповой дискриминации. Любое количество индивидов будет рассматривать себя как группу при условии, что субъективно воспринимаемая разница между ними менее значительна, чем по отношению к общностям других индивидов.

И все же наиболее вероятная межгрупповая дифференциация возникает в связи со специализацией, обусловленной основной деятельностью организации.

Группы не могут не взаимодействовать: одна с одной или несколькими, иногда член одной группы взаимодействует с членом другой, причем оба выступают как представители своих групп.

Цели такого взаимодействия разнообразны. Самые распространенные — это обмен материалами или информацией, потребность для одной группы быть в курсе работы другой или участвовать в ее деятельности, совместно решать проблемы, принимать решения или участвовать в производственном процессе, конкуренция за ресурсы или престиж, наконец, просто физическое соседство.

Заметим, что конкуренция принимает иногда довольно причудливые формы. Подобно людям, группы могут соперничать не только за деньги и власть, но также за престиж и признание. В результате соперничества в группе может смениться лидер. Обычная реакция руководителя в такой ситуации — усиление формального контроля за групповой деятельностью. Иной руководитель, проанализировав конфликт, может предпочесть сложить с себя полномочия, но большинство «лидеров» не желает мириться с поражением и переходит к более жесткому командному стилю.

Хотя теоретически все группы в организации работают ради одной и той же цели, они, конечно же, имеют разные интересы. К тому же многие группы обычно считают свою нагрузку нереальной, а оценку труда несправедливой. В крайних проявлениях это ведет к полному смещению целей.

**Признаки эффективного сотрудничества**

Существуют четыре признака эффективного (неэффективного) сотрудничества, выведенные Полом Р. Лоренсом и Джей В. Лорш из Гарвардской школы бизнеса, обобщившими причины групповых конфликтов[[1]](#footnote-1) (этот вопрос исследовали Артур X. Уокер и Джей В. Лорш):

1) сходство целей;

2) отличие под своим временным горизонтам — отделы научных исследований и разработок ориентируются на долгосрочные цели, а отделы сбыта обычно рассчитывают все на более короткие периоды;

3) различие личных целей членов групп, приводящее к «ненужным» неформальным контактам в рабочее время;

4) отличие формальными структурами (например, числом уровней управления).

В производственной компании важно решить, как формировать группы — по производственному принципу, чтобы малые группы работали согласованно, как единый производственный отдел, или по функциональному, учитывая специализацию (НИР, маркетинг, производственные бригады), в каждом конкретном случае делая трудный выбор между этими альтернативами.

Можно выделить два пути: дифференциацию и интеграцию[[2]](#footnote-2). Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

Проведенные исследования показали, что при функциональной организации, когда разные группы имеют меньше контактов друг с другом, и дифференциация и интеграция дают небольшой эффект, тогда как при производственной и дифференциация и интеграция оказываются намного результативней. Функциональные группы работали эффективнее и стабильнее, но из-за общей краткосрочной перспективы с трудом оптимизировали свои возможности. У производственных групп наблюдалось обратное — долгосрочная перспектива позволяла постоянно повышать потенциал, но вредила стабильности. Наконец, работники функциональных групп испытывали большее удовлетворение от работы и переживали меньше стрессов и осложнений, чем члены производственных коллективов.

В функциональных коллективах разногласий было меньше, поскольку люди работали в основном в окружении специалистов в своей области. В производственных группах общение между специалистами разных областей было более открытым и свободным. Очевидно, что каждый подход имеет свои достоинства и недостатки в зависимости от реальной ситуации. Главное — найти уровень интеграции, позволяющий эффективно работать. Если же для хорошей работы нужна дифференциация, следует пойти и на это.

Уокер и Лорш пришли к заключению, что функциональная организация больше подходит для выполнения рутинной работы. Тогда каждая функциональная группа сможет достичь своих целей без особого взаимодействия с другими. Для того чтобы оптимизировать конфликтные взаимодействия, ее лучше всего оставить в относительной изоляции. Производственная организация лучше всего отвечает задачам, требующим принятия решений.

Однако конфликтные ситуации настолько разнообразны, что каждому выбору метода их преодоления должен предшествовать тщательный исчерпывающий анализ.

Самое большее, что может сделать менеджер, это постараться сформировать группу так, чтобы нежелательных разногласий не возникало.

Исследование реальной конфликтной ситуации, возникшей в фирме, занятой в сфере игорного бизнеса[[3]](#footnote-3).

В марте 2000 г. у организации, действующей с 1997 г., появился новый совладелец.

Это событие повлекло за собой следующие изменения:

1) изменение видения организации;

2) полную смену администрации (вплоть до директора);

3) частичную смену персонала (38,5%) (29,6% из вновь принятых на работу составляют сотрудники, работавшие ранее в другой фирме под руководством этих новых директора и генерального менеджера казино);

4) изменение системы оплаты труда персонала;

5) изменение графика работы персонала.

В течение полутора лет у сотрудников данной организации был график работы: четыре рабочих ночи и три выходных. Поскольку при данном графике выходные дни стабильны по отношению к дням недели, то для того чтобы все работники были в равных условиях, то есть имели бы выходные дни в разные дни недели, в конце каждого месяца была «пересменка» (П.), то есть смещение выходных дней.

В апреле 2000 г. П. была отменена по просьбе части сотрудников, что вызвало недовольство среди остальных сотрудников, которые пытались противодействовать, убеждая руководство в несправедливости данного решения. На момент проведения исследования вопрос о П. оставался все еще открытым.

Результаты исследования выявили противостояние двух равнозначных групп сотрудников.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели по группе, % | | |
| Вопрос | общие показатели опроса персонала фирмы | сторонников | противников |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Какой у Вас стаж работы в этом казино  меньше 1 месяца  два месяца  шесть месяцев и более | 11,5  29,6  61,5 | 9,1  18,2  72,7 |  |
| 18,2  36,4  45,5 |
| 2. В какой смене вы работаете?  А  В  С  D  Е  F  G | 11,5  11,5  15,4  15,4  15,4  15,4  15,4 | 9,1  27,3  27,3  18,2  —  —  18,2 | 18,2  —  9,1  —  27,3  27,3  18,2 |
| 3. Хотели бы вы изменить свои выходные дни?  Да  Нет  Затрудняюсь ответить | 34,6  61,5  3,8 | 63,6  27,3  9,1 | 9,1  90,9  — |
| 4. Какие выходные дни наиболее удобны для вас?  Сб и Вс  Сб или Вс  Будни | 57,6  76,9  23,1 | 63,6  81,8  18,2 | 54,5  63,6  36,4 |
| 5. Какие выходные дни у вас в настоящее время?  Сб и Вс  Сб или Вс  Будни | 30,8  61,5  38,5 | —  36,4  63,6 | 54,5  72,7  27,3 |
| 6. С каким утверждением вы согласны?  Необходимо ввести пересменку  Пересменка не нужна  Затрудняюсь ответить | 42,3  42,3  15,4 | 100  —  — | —  100  — |
| 7. Зачем следовало бы ввести пересменку?  Чтобы все были в равных условиях  Чтобы иметь возможность работать по совместительству  Чтобы хотя бы иногда мои выходные дни совпадали с выходными днями семьи  Чтобы хотя бы иногда мои выходные дни совпадали с выходными днями друзей  Чтобы показать, что руководство прислушивается к моему мнению  Чтобы дать отпор противникам пересменки среди коллег  Чтобы жизнь была менее регламентирована  Другое (чтобы иметь возможность посещать  учебное заведение)  Затрудняюсь ответить | 76,9  11,5  65,4  69,2  —  3,8  15,4  11,5  — | 90,9  9,1  90,9  90,9  —  9,1  18,2  —  — | 54,5  18,2  36,4  54,5  —  —  9,1  27,3  — |
| 8. Почему не следовало бы вводить пересменку ?  Чтобы все были в равных условиях  Чтобы иметь возможность работать по совместительству  Чтобы мои выходные дни всегда совпадали бы с выходными днями семьи  Чтобы мои выходные дни всегда совпадали бы с выходными днями друзей  Чтобы показать, что руководство прислушивается  к моему мнению  Чтобы дать отпор сторонникам пересменки среди коллег  Чтобы жизнь была более регламентирована  Другое (чтобы иметь возможность посещать учебное заведение)  Затрудняюсь ответить | 7,7  7,7  11,5  3,8  7,7  11,5  30,8  7,7  61,5 | —  —  —  —  —  —  9,1  —  90,9 | 18,2  9,1  27,3  9,1  18,2  18,2  54,5  18,2  27,3 |
| 9. Почему, по мнению противоположной стороны, вы придерживаетесь своей точки зрения в отношении пересменки?  Чтобы все были в равных условиях  Чтобы иметь возможность работать по совместительству  Чтобы мои выходные дни совпадали с выходными днями семьи  Чтобы мои выходные дни совпадали с выходными днями друзей  Чтобы показать, что руководство прислушивается к моему мнению  Чтобы дать отпор противникам пересменки среди коллег  Чтобы дать отпор сторонникам  пересменки среди коллег  Чтобы жизнь была более регламентирована  Чтобы жизнь была менее регламентирована  Другое (чтобы иметь возможность посещать учебное заведение)  Затрудняюсь ответить | 46,2  11,5  26,9  30,8  15,4  15,4  15,4  11,5  7,7  —  30,8 | 45,5  9,1  36,4  36,4  —  27,3  9,1  18,2  9,1  —  27,3 | 36,4  9,1  27,3  27,3  36.4  9,1  18,2  9,1  —  —  36,4 |
| 10. Какой вариант решения данной проблемы вы бы предпочли  Чтобы победила ваша разумная точка зрения  Чтобы все стороны решились на некоторые уступки и пришли к разумному согласию  Чтобы все стороны пришли к разумному согласию, не нарушая ничьих интересов, прав и обязанностей  Данная проблема решится сама собой  Пусть эту проблему решает руководство  Затрудняюсь ответить | 11,5  50  46,2  —  3,8  — | 9,1  45,5  54,5  —  —  — | 18,2  45,5  36,4  —  9,1  — |
| 11. Насколько для вас важен вопрос о пересменке ?  Маловажен  Важен  Очень важен  Затрудняюсь ответить | 46,2  26,9  23,1  3,8 | 27,3  27,3  36,4  9,1 | 45,5  36,4  18,2  — |

Большинство сторонников П. (72,7%) работали при П. в течение длительного времени и устроились на работу в организацию до смены руководства.

Среди противников П. большинство (54,5%) работало в организации 1⎯ 2 месяца. Многие работали при П. 1 месяц и пришли в казино вместе с новым руководством или не застали П. и были приняты на работу уже при новом руководстве.

И сторонники и противники П. хотели бы иметь хотя бы один из выходных дней в субботу или в воскресенье.

Подавляющее большинство противников П. (72,7%) уже имеют выходной день в субботу или воскресенье, более половины из них (54,5%) имеют выходные дни и в субботу и в воскресенье одновременно, чем объясняется их ярко выраженное нежелание изменять свои выходные дни (90,9%). Нежелание противников пересменки изменять свои выходные дни может быть связано и с их потребностью в большей регламентации жизни (это наиболее часто отмечаемая ими причина, по которой не следует вводить П., — 54,5%), а также со стремлением к большей стабильности.

Большинство сторонников П. имели на момент исследования выходные дни в будни (63,6%), и ни у одного из них не было выходных дней в субботу и в воскресенье одновременно.

Как для группы в целом, так и для сторонников и противников П. характерна ориентация на неконфронтационные методы преодоления данного конфликта. Причем ориентация на компромисс у сторонников и противников П. одинаково выражена (45,5%), однако у сторонников П. ярче, чем у противников, выражена ориентация на сотрудничество (54,5 и 36,4% соответственно).

Однако у противников П. ярче, чем у сторонников, выражена ориентация на конфронтационные методы разрешения конфликта (18,2 и 9,1% соответственно): среди отмечаемых противниками П. причин, по которым не следует вводить П., фигурирует следующая — чтобы дать, отпор сторонникам П. среди коллег (18,2%), в то время как аналогичная причина отмечается сторонниками П. в 9,1% случаев.

Сторонники П. наиболее часто выделяют три равно значимые для них причины, по которым следовало бы ввести П.: чтобы все были в равных условиях (90,9%), чтобы выходные дни хотя бы иногда совпадали с выходными днями друзей (90,9%), семьи (90,9%).

На основании этого можно говорить, что интересы сторонников П. состоят в том, чтобы больше времени проводить с семьей, друзьями и иметь равные с противниками П. условия.

Сопоставляя желание сторонников П., чтобы все были в равных условиях, и выбор ими в качестве предпочитаемых способов преодоления данного конфликта компромисса (45,5%) и сотрудничества (54,5%), можно говорить о том, что сторонники П. готовы к компромиссу и консенсусу, что составляет основу для выстраивания коммуникации между сторонниками П. и ее противниками.

Однако представления противников П. об интересах ее сторонников были искаженными.

Противники П. также чаще других в качестве причин, по которым следовало бы ввести П., выделяют: чтобы все были в равных условиях (54,5%), чтобы выходные дни хотя бы иногда совпадали с выходными днями друзей (54,5%), семьи (36,4%).

Однако показатели группы противников П. в отношении основных причин, по которым следовало бы ввести П., существенно ниже соответствующих показателей сторонников П. (90,9%), а также ниже, чем общегрупповые показатели.

Интересы противников П. заключаются в желании большей стабильности, регламентированности жизни.

Это обстоятельство наряду с ярко выраженным нежеланием противников П. менять свои выходные дни (90,9%), а также наряду с тем, что 18,2% противников П. не работали при П., а 36,4% — работали при П. 1 месяц, а на прежнем месте работы ее не было, говорит об определенном сопротивлении противников П. изменениям. Сопоставляя это с описанным ранее стремлением сторонников П. к прежнему привычному образу жизни, можно говорить о контринновационном аспекте данного конфликта.

Также среди причин, по которым не следовало бы вводить П., противники П. выделяют следующие:

1) чтобы дать отпор сторонникам П. среди коллег (18,2%), что в сочетании с предпочтением в 18,2% случаев конфронтационных методов преодоления данного конфликта, а также нежеланием (90,9%) изменять свои выходные дни, которые близки к желаемым, свидетельствует о том, что у противников П. наблюдается ориентация на свои интересы в ущерб интересам сторонников П.;

2) чтобы показать, что руководство прислушивается к «моему» мнению (18,2%), что в сочетании с предпочитаемым способом преодоления данного конфликта посредством вмешательства руководства (9,1%) свидетельствует о том, что у противников П. наблюдается ориентация на руководство;

3) определить степень адекватности представления противников П. о своих интересах с точки зрения ее сторонников не представляется возможным, поскольку у сторонников П. представление об интересах противников П. не сформировано. Сопоставляя представление противников П. о своих интересах, с точки зрения сторонников, с представлением противников П., с их собственным представлением о своих интересах, можно говорить, что противники П., так же как и сторонники, приписывают противоположной стороне иное, отличное от собственного, видение своих интересов.

Именно это незнание участниками конфликта интересов друг друга лежит в основе кризиса данного конфликта, создавая задержку в его развитии. И прояснение участниками конфликта интересов друг друга — необходимое условие для конструктивного преодоления этого конфликта. А это возможно посредством налаживания равноправного информационного взаимодействия между участниками конфликта, т.е. выстраивания коммуникации.

Анализ результатов исследования позволяет не только выявить основных субъектов конфликта, различие их интересов, степень адекватности восприятия ими своих и чужих интересов как причины возникшего конфликта. Учитывая запланированный переход на круглосуточный режим работы (а он повлечет за собой увеличение штата и очередное изменение графика работы, т.е. новые конфликты), данные опроса позволяют сформулировать первичные конфликтологические рекомендации руководству фирмы. Но для разработки рекомендаций по выявлению и преодолению причин сопротивления персонала нововведениям при подготовке и проведении новых исследований обязательно следует учесть индивидуальные психологические особенности сотрудников и их психотипы.

1. См.: *Paul R.., Lawrence, Jay W. Lorsch.* Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967. [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: Arthur H. Walker, Jay W. Lorsch. Organizational Choice: Product vs. Function //Harvard Business Review, 46, 6. November — December 1968, p. 129—138. [↑](#footnote-ref-2)
3. Исследование проводилось в рамках дипломного проекта *О. Доброродновой,* слушательницы курса «Психология управления персоналом» факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоно­сова и кафедры управления персоналом ИПК госслужбы РАГС при Президенте РФ. [↑](#footnote-ref-3)