



Особенности конфликтов

Оболонский А.Ю.¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 19.01.2016
Опубликовано: 31.03.2016

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

психология, конфликт, личность, менеджмент,
профессиональная деятельность.

АННОТАЦИЯ:

Справедливо считается, что результативность деятельности и конкурентоспособность любой организации зависит от эффективности управления. Управленческая деятельность является одной из самых сложных видов профессиональной деятельности. В то же время, как и любая предметная деятельность, она имеет устойчивую психологическую структуру, включающую ряд психологических составляющих.

Characteristics of conflicts

Alexander Obolonsky¹

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

ARTICLE INFO:

Received: 19.01.2016
Accepted: 31.03.2016

KEYWORDS:

psychology, conflict, identity, management and
professional activities.

ABSTRACT:

The author considered that the effectiveness and competitiveness of any organization depends on effective management. Management activity is one of the most difficult types of professional activity. At the same time as any of the subject activities, it has a stable psychological structure that includes a number of psychological components.

CITATION

Оболонский А.Ю. Особенности конфликтов // Живая психология. — 2016. — Том 3. — № 1. — с. 39–46. — doi:10.18334/lp.3.1.36412

Alexander Obolonsky (2016). Characteristics of conflicts. *Russian Journal of Humanistic Psychology*, 3(1), 39–46. doi: 10.18334/lp.3.1.36412



Справедливо считается, что результативность деятельности и конкурентоспособность любой организации зависит от эффективности управления. Управленческая деятельность является одной из самых сложных видов профессиональной деятельности. В то же время, как и любая предметная деятельность, она имеет устойчивую психологическую структуру, включающую ряд психологических составляющих: целеобразование, формирование вектора «мотив-цель», прогнозирование, внутреннее планирование и программирование, выполнение планов и программ, контроль исполнения. Каждый этап управленческой деятельности, в котором доминируют отмеченные психологические составляющие, может порождать противоречия, которые, вообще говоря, могут привести к конфликтам. Однако наиболее острые противоречия возникают при осуществлении контроля. Как ни странно, но на сегодняшний день явно недостаточно систематизированных психологических исследований конфликтов, возникающих в процессе осуществления контрольной деятельности, хотя «...проблема контроля является одной из наиболее крупных и постоянно актуальных проблем».

Анализ проблемы показал, что психологическое изучение конфликтов, возникающих в процессе осуществления контрольной деятельности, находится в общем предметном и объектном пространстве не только конфликтологии, но и нескольких направлений социальной психологии. Конфликты, возникающие при осуществлении контрольной деятельности, являясь преимущественно межгрупповыми и типа «личность-группа», аккумулировали в своем содержании многие психологические феномены межгрупповых взаимодействий, социальной перцепции, социальной идентификации, социального фавори-

низма, социальной каузальной атрибуции, аутигрупповой враждебности и др.

Прежде чем остановиться на психологическом содержании конфликтов при осуществлении контроля, кратко охарактеризуем психологические аспекты контроля и самой контрольной деятельности. В общенаучном плане *контроль* (от французского «*kontreroles*») определяется как «наблюдение с целью проверки, проверка». В России издавна контроль рассматривался как «проверка выполнения поручения». Сущность контроля сводится к проверке или установлению степени рассогласования между тем, что должно быть, и тем, что может быть или фактически уже есть. В то же время можно встретить утверждения, что контроль связан также с необходимостью обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут необратимыми (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.). Это является особыми функциями контроля. Часто сущность контроля отождествляется с его главным механизмом, который связывают с особым способом организации обратных связей по многим параметрам, но, прежде всего, — результатам деятельности.

В междисциплинарных исследованиях контроля (Душков Б.А., Ломов Б.Ф., Смирнов Б.А. и др.) отмечалось, что любой контроль можно рассматривать с системных позиций, а именно, как систему взаимодействий, включающую:

- объекты контроля (деятельность, отношения и взаимодействия людей, организаций, ведомств);
- субъекты контроля (те, кто осуществляет контроль);
- цели и задачи контроля;
- предмет контроля (то, что непосредственно контролируется);
- сфера контроля (по сути дела это объем контролируемых параметров);



- отношения между субъектом и объектом контроля (могут быть «субъект-субъектные» при констатации и принятии общих целей);
- информационно-регуляторная составляющая контроля.

Данная система взаимодействий направляется целями контроля, детерминруется условиями и правилами его осуществления. Цели контроля определяются его сущностью и общими целями управляющей системы. Задачи контроля могут быть как общими, так и частными, они определяются субъектами управления.

Объекты контроля отличаются значительным разнообразием, но преобладающим является контроль индивидуальной или совместной деятельности. Иными словами, наиболее распространенным является контроль организаций и людей, работающих в них. Субъекты контроля так же разнообразны, в организациях это управляющая система, менеджеры.

Доказано, что эффективность контроля зависит от объема и качества имеющейся информации, в которой значимые функции выполняет как официальная, так и неофициальная информация.

Была разработана «универсальная формула контроля»:

КОНТРОЛЬ = ЭТАЛОНЫ +
+ КОНТРОЛИРУЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ +
+ СРАВНЕНИЕ + УСТРАНЕНИЕ
РАССОГЛАСОВАНИЯ

В ней четко представлены основные необходимые и достаточные составляющие любого контроля [8, 10].

Такое понимание сущностных характеристик контроля позволило обосновать его основные виды. При обосновании видов контроля важно аргументированно выбрать основания. Основаниями могут являться различные проявления контроля — направленность, особенности

контролируемого объекта, временные характеристики осуществления, стадии контроля и пр. [2] Так, по направленности следует различать:

- внешний контроль, осуществляемый специальными контрольными или вышестоящими организациями;
- внутренний контроль, осуществляемый непосредственно руководителями, самими сотрудниками;
- самоконтроль.

По особенностям объекта различают:

- общий или системный контроль, охватывающий все стороны деятельности контролируемого объекта;
- специальный или целевой контроль, направленный на проверку отдельных направлений работы или подразделений.

По времени осуществления различают:

- постоянный контроль;
- периодический;
- ситуационный (при наличии значимого повода).

По стадиям выполнения контроль бывает:

- предварительный, имеющий превентивный характер («уберегающий»);
- направляющий;
- текущий (оперативный);
- фильтрующий;
- последующий (постконтроль).

В прикладных направлениях психологии получила распространение другая классификация видов контроля:

- констатирующий;
- профилактический;
- превентивный;
- зондирующий (исследовательский).

В современных организациях, несмотря на постоянное совершенствование системы управления, роль контроля не умень-



шается, а возрастает. Это связывается с действием системных факторов прямого и косвенного воздействия (в первую очередь, конкуренцией), общей нестабильностью, сложностью и неопределенностью внешней по отношению к организации среды, необходимостью постоянной инновационной деятельности.

Считается, что любой контроль должен, прежде всего, выявить несоответствия «наличного или имеющегося с должным или заданным». Анализ психологических и иных источников по данной проблеме позволяет утверждать, что данные несоответствия (недостатки) бывают двух видов. Первый вид — это ошибки, второй — нарушения. В свою очередь ошибки бывают в виде просчетов, промахов и недочетов (Бодров В.А., Заракowski Г.М.). Часто такие ошибки и промахи связаны с недостаточным уровнем квалификации субъектов деятельности, их низкой мотивацией, недостаточным стимулированием и пр.

Нарушения бывают неосознаваемыми (или осознаваемыми не в полной мере, в этом случае они близки к ошибкам) и сознательно совершаемыми. В процессе контроля выявляются все виды ошибок и особенно — нарушений.

В последние годы заметно увеличилось количество научных исследований проблем контроля, связанных с управлением человеческими ресурсами, как на уровне организаций, так и крупных системных структур. Их общая направленность была обусловлена необходимостью совершенствования особого вида контроля — кадрового контроля на всех уровнях в процессе управления человеческими ресурсами.

Важно отметить, что в рамках кадрового контроля была разработана идеология кадрового контроллинга (процессуального контроля). Создание системы кадрового контроллинга обусловлено

необходимостью улучшения кадровой работы, преимущественной ориентацией на профессионализм личности и деятельности. Контроллинг формально — постоянный и разноплановый контроль, однако его вид и содержание соотносится с понятием «управление по результатам». Отсюда его главной задачей является не только проверка и выявление недостатков, ошибок и промахов, но и поиск и содействие всему тому, что способствует повышению результативности деятельности и особенно управления. Делать это лучше всего «посредством субъектов управления». Иными словами, контроллинг — это еще и квалифицированная помощь в более эффективном осуществлении профессиональной деятельности, личностно-профессиональном росте, реализации заложенных в них потенциалов.

Психологические исследования, связанные с проблемой контроля, не отличаются разнообразием. Проблема контроля разрабатывалась преимущественно в прикладных дисциплинах, таких как инженерная психология, эргономика и психология труда. В инженерной психологии и эргономике вопросы, связанные с контролем, обсуждались в контексте управления техникой (Губинский А.И., Ломов Б.Ф., Мунипов В.М., Нерсесян Л.С., Никифоров Г.С., Николаев В.И., Рубахин В.Ф., Чайнова Л.Д. и др.). В них можно выделить следующие направления:

- контроль эффективности, качества и надежности деятельности человека, управляющего техникой;
- контроль функционального состояния человека, управляющего техникой;
- самоконтроль.

Заметим, исследования самоконтроля имеют глубокую историю. Еще Конфуций утверждал, что «...выдержанный (то есть умеющий себя контролировать) человек



совершает меньше промахов, поэтому истинно благородный муж должен быть таковым». В последние годы в психологии самоконтроль изучался как важное личностно-профессиональное свойство субъекта деятельности. Самоконтроль рассматривался в личностном и деятельностном аспектах, то есть как свойство субъекта труда, имеющее рефлексивную природу, влияющее на поведение, деятельность, отношения и общение, как важнейший компонент деятельности, связанный с функционированием системы обратных связей. Самоконтроль в данном случае обеспечивает постоянную коррекцию в соответствии с нормативно заданными или принятыми эталонами.

В завершение анализа состояния проблемы контроля отметим, что в междисциплинарных научных исследованиях утверждалось (Булыгин Ю.Е. и др.), что контроль осуществляется в основном с применением общих научно-практических методов: наблюдения, анализа документов и результатов деятельности, интервьюирования (собеседования), опроса. В последние годы отмечалось важная роль психологической информации при осуществлении специальных видов контроля.

Анализ проведенных психологических исследований контроля позволил сделать следующие выводы. Во-первых, контроль следует рассматривать не только как функцию управления, компонент системы управления, важный социальный институт и пр., а, прежде всего, как специальную целенаправленную и предметную деятельность. То есть в психологическом отношении контроль — это, прежде всего, контрольная деятельность.

Во-вторых, при рассмотрении контрольной деятельности следует опираться на принцип единства личности и деятельности. Иными словами, следует особое

внимание уделять субъектам контрольной деятельности. В-третьих, необходимо изучение психологических условий и факторов, способствующих или препятствующих эффективному осуществлению контрольной деятельности.

Что представляет собой контроль как деятельность с психологической точки зрения? Установлено, что контрольная деятельность отличается существенным психологическим своеобразием:

- она практически никогда не бывает произвольной или непроизвольной, обусловленной мотивами, интересами или потребностями субъекта контрольной деятельности, она всегда является заданной в связи с необходимостью выполнения управленческих функций в организации [12,13];
- контрольная деятельность является собой сочетание деятельности индивидуальной (или индивидуально-групповой, если контроль осуществляется комиссией, группой и пр.) и совместной с проверяемой стороной (организацией) [3];
- контрольная деятельность может иметь существенные ограничения по времени (контроль не должен продолжаться произвольно долго), по «зоне ответственности».
- в процессе осуществления контрольной деятельности зафиксированы частые случаи доминирования обыденно-практического сознания: непонимание главных целей контрольной деятельности (повышение эффективности деятельности организаций за счет выявления и устранения недостатков); взаимные негативные психологические установки и ожидания со стороны субъектов и объектов контроля;



- на субъекты контрольной деятельности часто оказывается «давление», манипулятивное воздействие в различных формах, особенно с использованием разнообразных психологических уловок.
- контрольная деятельность связана с очень высокой ответственностью контролирующей системы: все выводы и заключения субъектов контроля подвергаются самому критическому анализу со стороны проверяемых, подвергается сомнению уровень компетентности субъектов контроля.

Иными словами, контрольная деятельность является психологически сложной деятельностью, что предъявляет повышенные требования не только к профессиональной компетентности и квалификации субъектов, но и к их психологическим характеристикам.

Таково общее психологическое содержание контрольной деятельности. В то же время в зависимости от характеристики объекта контроля и его предмета данная деятельность может иметь свою специфику (описание на уровне особенного). Нельзя исключать того, что субъекты контрольной деятельности могут внести в нее свое индивидуальное видение (описание на уровне единичного) [9].

Практика осуществления различных форм контроля свидетельствует, что эффективность контрольной деятельности обуславливается несколькими значимыми условиями:

- осознанием необходимости и позитивной направленности контроля;
- надежной и исчерпывающей информационной основой деятельности;
- объективной нормативно-критериальной системой;
- профессионализмом субъектов контрольной деятельности;

- сложившимися отношениями между субъектами и объектами контрольных взаимодействий.

При выполнении контрольной деятельности необходимо стремиться к выполнению данных условий.

Проведенные эмпирические психологические исследования организационных конфликтов при осуществлении контрольной деятельности дали следующие результаты. Установлено, что контрольная деятельность осуществляется в организационной и профессиональной среде с высоким уровнем латентной и открытой конфликтности, которая обусловлена действием следующих значимых психологических противоречий:

- различными взглядами относительно необходимости контроля, его функций, частоты осуществления, формы контроля;
- сильным влиянием априорно негативных психологических установок между субъектами и объектами контрольной деятельности;
- циркулированием отрицательных стереотипных образов друг друга при положительных образах «Я»;
- вынужденностью взаимодействий при осуществлении контроля.

Объекты контроля обычно высоко оценивают профессионализм субъектов контроля, но оценка их нравственности весьма посредственная. Субъекты контроля в целом относительно невысоко оценивают профессионализм объектов контроля и их нравственные качества. Это определяет возникновение негативных психологических установок по отношению друг к другу. Обращает на себя внимание доминирование негативных стереотипных образов друг друга: «лиса», «хитрец», «пройдоха» и пр. — по отношению к объектам, «педант», «удав», «буквояд» и пр. — к субъектам контроля. Они



сильно влияют на восприятие не только личности, но и деятельности сторон, их оценки [7, 11].

Со стороны субъектов контрольной деятельности эти установки и ожидания обусловлены уверенностью в том, что существуют серьезные скрываемые недостатки или нарушения, совершаемые сознательно, обусловленные субъективными или корыстными причинами. Со стороны объектов контрольной деятельности негативные установки и ожидания связаны с уверенностью в формальном подходе проверяющей стороны, а также с возможными корыстными мотивами их контрольной деятельности. Отмечены также существенные несовпадения точек зрения относительно причин выявленных недостатков. В частности, субъекты контрольной деятельности склонны считать, что недостатки связаны с умышленными причинами, а также обусловлены недостатком квалификации или профессионализма объектов контроля. Объекты контроля, в свою очередь, склонны объяснять недостатки в их работе действием внешних непреодолимых обстоятельств, экстремальных факторов и недостаточной информированностью.

Выявлены значимые психологические факторы, влияющие на уровень конфликтности контрольной среды:

- психологическая профессиональная деформация у части субъектов контрольной деятельности, проявляющаяся в развитии некоторых акцентуаций (в основном паранойальности и педантичности);
- недостатки при осуществлении своей профессиональной деятельности, как субъектами, так и объектами контроля;
- психологическое давление больших материальных интересов;

- низкий уровень ответственности у части субъектов и объектов контроля и пр.

При осуществлении контроля преобладают кратковременные, лихорадящие горизонтальные конфликты. Деловая и эмоциональная основа таких конфликтов проявляется неоднозначно. Частота возникновения конфликтов по времени и их пространственные характеристики отличаются широким диапазоном. В них преобладают диагностические функции. Созидательные функции проявляются при опоре в процессе проверок на идеологию контроллинга. Разрушительные функции бывают при наличии грубых, сознательно совершенных нарушений. Объективными причинами конфликтов при проведении контрольной деятельности являются противоречия интересов между проверяющими и проверяемыми организациями, а также противоречия развития организаций в условиях рыночной экономики, несовершенство законодательства, регулирующего контрольные функции. Основные психологические причины конфликтов, возникающих при осуществлении контрольной деятельности, обусловлены конфликтогенностью среды профессиональных взаимодействий, разными целями, действующими психологическими противоречиями, психологическими манипуляциями и давлением, допускаемым участниками контрольных взаимодействий, сознательным искажением информации и пр.

Доказано, что отношения между участниками конфликтов обладают выраженной асимметрией: объекты контроля склонны полагать, что чаще всего конфликты инициируют субъекты контрольной деятельности, а субъекты придерживаются противоположной точки зрения. Многие участники конфликтов стремятся присвоить себе высокий ранг.



Установлено, что инкубационный период в таких конфликтах практически отсутствует, они сразу переходят в фазу открытого противоборства. В открытом противоборстве часто применяется тактика демонстрации усиления собственных ресурсов, причем обеими сторонами. Субъекты контрольной деятельности более склонны использовать тактику принуждения, а представители объектов контроля — тактику давления и риска. Разрешение таких конфликтов часто осуществляется самими участниками. Возможно разрешение на основе компромиссов. Среди других приемов распространены обращения в арбитраж.

Источники:

1. Абульханова-Славская К.А. Стратегия Жизни. — М., 1999.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов (Пер. с нем.). — М.: Экономика, 1990.
3. Княжев О.В. Собственник и Управляющий — как предотвратить конфликт их интересов // Креативная экономика. 2012. № 2 (62). — С. 104—110. — URL: <http://bgscience.ru/lib/4663/>
4. Крутько (Бусыгина) И.С. Современный деловой мир, в основе которого человек // Живая психология. 2014. Том 1. № 2. — С. 77—83. — doi: 10.18334/lp.1.2.358
5. Лебедев В.И. Личность в экстремальных условиях. — М.: Политиздат, 1989.
6. Лукашенко Д.В. Чтобы быть лидером... // Живая психология. 2014. № 2. — С. 41—46.
7. Немчин Т.А. Состояние нервно-психического напряжения. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1983.
8. Оболонский Ю.В. Психологическая модель личности // Живая психология. 2014. № 2. — С. 52—60.
9. Оболонский Ю.В., Зазыкин В.Г. Психология инновационных конфликтов в организации // Вопросы инновационной экономики. 2015. Том 5. № 4. — С. 287—302. — doi: 10.18334/inec.5.4.2104
10. Оболонский Ю.В. Бизнес и Психология. — М.: АПКИППРО, 2013.
11. Перелыгина Е.Б. Личность — устойчивое развитие — безопасность // Живая психология. 2014. Том 1. № 2. — С. 60—65. — doi: 10.18334/lp.1.2.354
12. Садовников Э.Э., Шевченко С.Г. Оперативный анализ и эффективное разрешение конфликтов в сфере управления // Лидерство и менеджмент. 2015. Том 2. № 2. — С. 81—98. — doi: 10.18334/lim.2.2.597
13. Шевченко С.Г., Садовников Э.Э. Конфликты в сфере управления: типы и способы разрешения в условиях кризиса // Российское предпринимательство. 2014. № 23 (269). — С. 102—112. — URL: <http://bgscience.ru/lib/8741/>

Сведения об авторе

Оболонский Александр Юрьевич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: yury97@rambler.ru