

**Есипова М.Е.**

Особенности субъективных причин, затрудняющих
конструктивное разрешение конфликта, у сотрудников с
различным восприятием организационной культуры

В статье обосновывается актуальность изучения конфликтной компетентности в рамках организационной культуры; подчеркивается поликультурный характер организации и роль восприятия организационной культуры; отмечается роль ценностно-смысловых образований в восприятии организационной культуры. Рассмотрено содержание рефлексивного компонента конфликтной компетентности. Выделена типология субъективных причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликта: «Взаимодействие», «Обида», «Эмоции». Показана взаимосвязь выделенных причин и восприятия организационной культуры.

Ключевые слова: субъективные причины, затрудняющие конструктивное разрешение конфликта, рефлексия, конфликтная компетентность, восприятие организационной культуры.

Эффективность профессиональной деятельности специалиста зависит от многих факторов, среди которых значительное место принадлежит умению конструктивно разрешать конфликты. Поэтому в настоящее время интерес многих исследователей вызывает конфликтная компетентность. Однако, несмотря на имеющиеся в науке исследования (Г.С. Бережная, А.А. Деркач, Л.А. Петровская, Т.И. Привалихина, Б.И. Хасан и др.), посвященные рассмотрению этого понятия, конфликтная компетентность изучена все же недостаточно глубоко и всесторонне.

Л.А. Петровская определяет конфликтную компетентность как сложное интегральное образование личности в составе компетентности в общении, включающее в себя компетентность человека в собственном «Я» («Я-компетентность»), субъектную позицию, рефлексивную культуру, владение широким спектром стратегий поведения в конфликте, а также культуру саморегуляции, прежде всего, эмоциональной [4]. В общем виде конфликтная компетентность представляется Б.И. Хасаном как умение удерживать противоречие в продуктивной конфликтной форме, способствующей его разрешению [5].

В данной статье мы рассмотрим особенности рефлексии причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликта. Ряд авторов отмечает важную роль рефлексии в механизмах развития деятельности и регуляции взаимодействий человека в мире. Выход человека из своей прежней позиции деятельности и переход в новую позицию, внешнюю по отношению к прежней, определяется Г.П. Щедровицким как «рефлексивный выход», а новая позиция, характеризующаяся относительно прежней позиции – «рефлексивная позиция» [6]. А.С. Шаров отмечает, что в рефлексивной обращенности на себя человек имеет возможность выйти за пределы наличной ситуации, извлекая опыт не только из конкретных



взаимодействий, но и из обобщенного собственного опыта и опыта других людей [7]. Именно поэтому многие исследователи говорят о способности к рефлексии как показателе конфликтной компетентности (Е.Е. Ефимова, 2001; А.А. Кузина, 2007; Т.Е. Майорова, 2009; А.Б. Немкова, 2008; Л.А. Петровская, 1997). Так, Л.А. Петровская в качестве показателя конфликтной компетентности выделяет рефлексивную культуру, которая проявляется в способности человека стать посредником самому себе в конфликте, а также в умении реконструировать компоненты психологического облика оппонентов и конфликтных ситуаций в целом [4]. Другие авторы отдельно выделяют рефлексивный компонент в составе конфликтной компетентности (О.А. Андрусевич, 2009; О.И. Денисов, 2001; Е.М. Сгонникова, 2008; Т.В. Скутина, 2008), а также говорят о рефлексивной функции конфликтной компетентности (М.В. Башкин, 2009; Г.С. Бережная, 2009; Е.Е. Ефимова, 2001; А.Б. Немкова, 2008; Е.М. Сгонникова, 2008). Некоторые исследователи указывают на рефлексивность как механизм развития конфликтной компетентности (О.И. Денисов, 2001; Е.Е. Ефимова, 2001; Л.Р. Комалова, 2009; Т.И. Привалихина, 2004). Другие исследователи выделяют отдельный этап в развитии конфликтной компетентности предполагающий рефлексивность собственной конфликтной компетентности, собственной деятельности и качеств, что является стимулом повышения компетентности (Е.Е. Ефимова, 2001; О.И. Денисов, 2001).

Изучение особенностей конфликтной компетентности в рамках организации становится особенно востребованным сегодня, так как конфликтогенность организационной среды носит объективный характер. К настоящему моменту есть исследования конфликтной компетентности как важной составляющей профессионализма (А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, 2003), как фактора эффективности управленческой деятельности (В.Ф. Картель, 2007), особенностей ее развития у руководителей (О.И. Денисов, 2001). Конфликты в управленческих системах подробно рассмотрены в работах А.Я. Анцупова, А.Л. Журавлева, В.Г. Зазыкина, Д.Л. Моисеева, В.Н. Князева, А.В. Филиппова, А.И. Шипилова, Л.Н. Цой и др. Существуют отдельные исследования взаимосвязи организационной культуры и конфликта (Е.И. Павлова, 2004; М.А. Самсонова, 2008; Е.В. Тишина, 2007 и др.). Однако исследований, направленных на изучение особенностей конфликтной компетентности в контексте организационной культуры, ранее не проводилось.

Ряд авторов отмечает поликультурный характер современных организаций (О.С. Виханский, А.И. Наумов, 2006; М.М. Елфимова, 2007; Э.Х. Шейн, 2002). Причиной поликультурного характера современных организаций могут быть особенности социального познания организационной культуры сотрудниками (О.С. Виханский, А.И. Наумов, 2006; М.М. Елфимова, 2007; С.А. Липатов, 1999). Как отмечает С.А. Липатов, «с помощью положений психологии социального познания проблема организационной культуры может быть проинтерпретирована как проблема восприятия и интерпретации членами организации своего окружения, в результате чего образуются предположения, верования, установки, которые в дальнейшем выступают в качестве регуляторов организационного поведения» [3, с. 112].



В результате восприятия организационной культуры у сотрудника возникает ее образ (Д.А. Боровиков, 2006; М.В. Крымчанинова, 2004; С.А. Липатов, 1999). Образ культуры организации кроме предположений, верований, установок включает в себя и представления о способах разрешения конфликтов, а также отношение к конфликту в данной конкретной организации, что оказывает существенное влияние на непосредственное поведение в конфликте, на формирование и реализацию конфликтной компетентности.

Современные организации характеризуются неоднородностью представлений сотрудников об организационной культуре (А.В. Аверин, 2006; М.М. Елфимова, 2007; Т.Н. Персикова, 2007). М.М. Елфимова отмечает, что специфика восприятия организационного образа детерминирована ценностными ориентациями сотрудников [2]. Автор в диссертационном исследовании показывает, что организационно-культурные представления сотрудников обуславливают психологические особенности условных групп, образованных по критерию восприятия организационной культуры. Это позволяет нам сделать предположение о том, что группы с различным восприятием культуры организации могут иметь различные психологические особенности, влияющие, в том числе, и на представления о способах разрешения конфликтов и отношение к конфликту.

В связи с тем, что современная организация характеризуется неоднородностью представлений сотрудников об организационной культуре, детерминированных ценностно-смысловыми образованиями, актуальными, с нашей точки зрения, будут являться типологии организационных культур, в основании которых положены базовые смысловые системы. Такому требованию соответствует предложенная Л.Н. Аксеновской ордерная модель организационной культуры [1]. Используя метафоры, исследовательница выделяет следующие типы организационной культуры: «Семья», «Армия», «Церковь». В основе каждого типа организационной культуры лежит своя этико-смысловая система, обуславливающая цели организации и способы их достижения на уровне норм и правил взаимодействия.

Итак, теоретический анализ показывает, что организационная культура выступает фактором формирования и реализации конфликтной компетентности. Образ восприятия организационной культуры влияет на поведение сотрудника, в том числе и в ситуациях конфликтного взаимодействия.

Целью нашего исследования явилось выявление и описание субъективных причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликта, у сотрудников с различным воспринимаемым типом организационной культуры. Эмпирические задачи: 1) выявить и описать субъективные причины, затрудняющие конструктивное разрешение конфликта; 2) выявить взаимосвязь между субъективными причинами, затрудняющими разрешение конфликта и воспринимаемым типом организационной культуры.

Объект исследования – конфликтная компетентность. Предмет – субъективные причины, затрудняющие конструктивное разрешение конфликта, у сотрудников с различным восприятием организационной культуры.



Гипотеза исследования: субъективные причины, затрудняющие конструктивное разрешение конфликта, могут быть взаимосвязаны с воспринимаемым типом организационной культурой.

Для достижения поставленных целей были использованы следующие методы: полуструктурированное интервью, направленное на выявление причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликта; опросник на выявление типа организационной культуры Л.Н. Аксеновской.

В исследовании приняли участие 222 человека – сотрудники девяти торговых предприятий малого бизнеса г. Ростова-на-Дону со стажем работы в компании не менее года. Среди них 155 женщин и 67 мужчин в возрасте от 20 до 50 лет.

С целью выявления особенностей осознания участниками исследования субъективных причин, затрудняющих разрешение конфликта, респондентам в личной беседе задавались следующие вопросы: что вам мешает разрешить конфликт конструктивно; что вы хотели бы в себе изменить или какое качество развить, чтобы повысить свою способность разрешать конфликты. Беседа была построена таким образом, чтобы респондентам удалось совершить рефлексивный выход, занять рефлексивную позицию по отношению к себе и своим действиям, осознать субъективные трудности конструктивного разрешения конфликтов. Полученные ответы подверглись качественной обработке и были сведены в классификацию.

Первый тип субъективных причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликтов, получил название «Взаимодействие». Респонденты данной группы сосредотачивались на трудностях взаимодействия с оппонентом. Среди отрефлексируемых причин, затрудняющих разрешение конфликта, назывались следующие: неспособность раскрыть свою точку зрения оппоненту, невозможность поддерживать зрительный контакт, неумение взаимодействовать с авторитарным, либо скрытым оппонентом, неспособность прояснить и услышать позицию оппонента, высокие ожидания от собеседника. В связи с названными причинами респонденты данной группы для повышения способности конструктивного разрешения конфликта желали бы развить в себе следующие навыки: конструктивной критики, установления контакта, точного восприятия партнера, техники активного слушания, способности к децентрации, способности корректно выражать свою точку зрения.

Второй тип субъективных причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликтов, получил название «Обида». Респонденты данной группы концентрировали свое внимание на своих глубинных личностных переживаниях, сопровождающих конфликт. Среди причин этой группы назывались следующие: обидчивость, жалостливость, принятие всего «слишком близко к сердцу», чрезмерная чувствительность, неспособность воспринимать критику, принятие всего «на себя лично», мнительность, гиперответственность. Респонденты, указывающие вышеперечисленные причины, затруднялись в формулировании ответа на вопрос о том, что они хотели бы изменить или развить в себе, чтобы разрешать конфликты наиболее конструктивно. Чаще всего их ответ включал в себя частицу «не»: «хочу



НЕ принимать все близко к сердцу», «я хотела бы стать НЕ такой обидчивой», «НЕ воспринимать все на себя лично».

Третий тип субъективных причин, затрудняющих разрешение конфликтов, получил название «Эмоции». Респонденты данной группы при ответе на вопрос, что им мешает конструктивно разрешать конфликт, акцентировали внимание на своих эмоциональных состояниях. Среди отрефлектированных причин данной группы выделяются следующие: чрезмерная эмоциональность, вспыльчивость, сильные переживания, возбужденность, гнев, раздражительность, повышение голоса и переход на крик, ощущение сильного внутреннего дискомфорта, сопровождающиеся головные боли. Респонденты данной группы единогласны во мнении, что для конструктивного разрешения конфликта им необходимо развить в себе следующие способности: способность контролировать и управлять своими эмоциями, умение адекватно выражать внутренние состояния, способность работать с эмоциями оппонента.

Для изучения взаимосвязи выделенных причин, затрудняющих разрешение конфликта, и воспринимаемым типом организационной культуры, все участники исследования были разделены на три условных группы по критерию восприятия типа организационной культуры: «Семья» – 46 человек, «Армия» – 92 человека, «Церковь» – 53 человек. Группа из 29 человек, воспринимающая организационную культуру как смешанную, в исследовании анализу не подвергалась.

В результате частотного анализа типов субъективных причин, затрудняющих разрешение конфликта, среди респондентов с различным восприятием организационной культуры были получены следующие данные. Среди респондентов, воспринимающих организационную культуру как «Семью», 20 % видят причины, затрудняющие разрешение конфликта, типа «Взаимодействие», 53,3 % – типа «Обида» и 26,7 % – типа «Эмоции». Среди респондентов, воспринимающих организационную культуру как «Армию» 38,1 % видят причины, затрудняющие разрешение конфликта, типа «Взаимодействие», 14,3 % – типа «Обида» и 47,6 % – типа «Эмоции». Среди респондентов, воспринимающих организационную культуру как «Церковь», 50 % видят причины, затрудняющие разрешение конфликта, типа «Взаимодействие», 25 % – типа «Обида» и 25 % – типа «Эмоции».

Таким образом, среди респондентов, воспринимающих организационную культуру как «Семью», наиболее часто встречаются респонденты, видящие причины затруднения разрешения конфликта типа «Обида»; среди респондентов, воспринимающих организационную культуру как «Армию», наиболее часто встречаются респонденты, видящие причины затруднения разрешения конфликта типа «Эмоция»; среди респондентов, воспринимающих организационную культуру как «Церковь» – типа «Взаимодействие».

Полученные результаты можно объяснить, опираясь на базовые модели управленческого взаимодействия, лежащие в основе выделенных типов организационной культуры. Так, для «Семьи» характерна «родительская» модель управленческого взаимодействия, которая предполагает эмоциональную близость сотрудников, что



может обуславливать появление обид и принятие формальных взаимоотношений «на себя лично». Для «Армии» характерна «командирская» модель управленческого взаимодействия, в которой нет места эмоциям, но есть четкая рациональная постановка задач, контроль их выполнения. Именно поэтому возникновение эмоций, а также неспособность их адекватно выражать и контролировать может приводить к затруднениям в разрешении конфликта. Для «Церкви» характерна «пастырская» модель управленческого взаимодействия, важное место в которой отводится взаимодействию между лидером—«пастырем» и сотрудниками—«паствой», в ходе которого достигается «праведность», т. е. совпадение личности и идеи, жизни и идеала. Именно поэтому сотрудники, воспринимающие организационную культуру как «Церковь», видят причины, затрудняющие конструктивное разрешение конфликта, типа «Взаимодействие».

Таким образом, была выявлена взаимосвязь между причинами, затрудняющими конструктивное разрешение конфликта и восприятием типа организационной культуры. Так, для «Семьи» характерны обиды и глубинные острые переживания огорчения, восприятие конфликтных ситуаций «на себя лично»; для «Армии» характерны эмоциональные взрывы, вспыльчивость, низкие способности контролировать и управлять своими эмоциями, корректно их выражать; для «Церкви» причины, затрудняющие конструктивное разрешение конфликта, видятся в сбое взаимодействия с оппонентом, нехватке навыков взаимодействия с другой стороной конфликта.

Литература

1. Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры: монография. – М.: Академический проект, 2007.
2. Елфимова М.М. Психологические особенности восприятия организационной культуры сотрудниками образовательного учреждения (вуза) и индустриальной организации: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Самара, 2007.
3. Липатов С.А. Организационная культура: социальное познание в организационном контексте // Мир психологии. – 1999. – № 3. – С. 106–112.
4. Петровская Л.А. К вопросу о природе конфликтной компетентности // Вестник московского университета. – Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 41–45.
5. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003.
6. Щедровицкий Г.П. Рефлексия и ее проблемы // Рефлексивные процессы и управление. – 2001. – Т. 1. – № 1. – С. 47–54.
7. Шаров А.С. Онтология рефлексии: природа, функции и механизмы // Рефлексивный подход: от методологии к практике / под ред. В.Е. Лепского. – М.: Когито-Центр, 2009. – С. 112–132.