

# РАЗДЕЛ III ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 35.08 – 057.17

*Утлик Э.П.*

*Московский государственный областной университет*

## УПРАВЛЕНИЕ МЕЖГРУППОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*E. Utlik*

*Moscow State Regional University*

### MANAGEMENT OF INTERGROUP RELATIONS IN ORGANIZATION

*Аннотация.* В духовной жизни организации значительное место принадлежит процессам межгруппового взаимодействия: восприятия, оценки, сравнения, соперничества, дискриминации, адаптации, сотрудничества и др. Эти процессы имеют свои непосредственные результаты, а также оказывают влияние на множество личностных и межличностных проявлений. Проведенных исследований достаточно для того, чтобы управление межгрупповыми процессами стало органической составной частью управленческой деятельности. Университетская подготовка управленцев, психологов-консультантов и других специалистов, включающая теоретическое и практическое изучение закономерностей межгрупповых отношений, вносит свой вклад в формирование нового поколения руководителей и новой управленческой культуры.

*Ключевые слова:* межгрупповые процессы, конфликт, соперничество, адаптация, сотрудничество, управление, межгрупповая ситуация, социальная психология, организационная психология, межгрупповая дифференциация, дискриминация, методы межгрупповой адаптации.

*Abstract.* Inter-group interaction processes, such as: perception, evaluation, comparison, competition, discrimination, adaptation, cooperation, etc. take special place in spiritual life of any organization. These processes have their immediate results, and exert influence on a lot of personal and interpersonal manifestations. The studies of intergroup processes result in making them an organic part of management. University course for administrators, counselors and other professionals includes theoretical and practical study of the patterns of intergroup relations, contributes to the formation of a new generation of leaders and a new management culture.

*Keywords.* Intergroup processes, conflict, competition, adaptation, collaboration, management, inter-group situation, social psychology, organizational psychology, intergroup differentiation, discrimination, intergroup adaptation methods.

**Методологическое, теоретическое и практическое значение концепций межгрупповых отношений.** Тема межгрупповых отношений рассматривается в социальной психоло-

© Утлик Э.П., 2013.

гии с разных сторон, с разных теоретических и практических позиций. Два из многих подходов привлекают наше внимание: один – методологический, второй – преимущественно прикладной.

Методологический анализ диктуется необходимостью решения ряда теоретических проблем социальной психологии, которые по своей природе тесно связаны с межгрупповыми отношениями. Прикладной подход побуждается множеством практических задач, вытекающих из конфликтного взаимодействия различных групп и организаций.

Формирование и поведение личности, групповая динамика, психологические вопросы более широкого социального порядка нуждаются в опоре на решения в межгрупповой области. Если, например, выпускник университета вступает в контакт с работодателем, то в этом процессе сталкиваются, по крайней мере, две культуры: университета и организации-работодателя – за спиной студента стоит его университет, то есть контакт является межгрупповым. Социально-психологическая адаптация индивида в новой для него социальной среде – это адаптация межгрупповая, взаимодействие двух и более культур на личностно-групповом пространстве. Многие внутриличностные конфликты – это не что иное, как преобразованные формы межгрупповых столкновений. Являются также межгрупповыми процессами такие деятельности, как управление, обучение, лечение и им подобные.

Взаимодействие психологии с общественными науками при объяснении различных социальных явлений тоже не обходит межгрупповую область. Как раньше, так и в настоящее время многие исследователи находят источники социальной вражды или сотрудничества внутри личности или в безличных социально-экономических условиях. Можно расширить область поисков причин социальных конфликтов и социальной гармонии, если принять во внимание идеи, родившиеся и проверенные в ходе изучения межгрупповых отношений.

Психологические концепции межгрупповых отношений лежат в основе политики, «публич рилейшнз», конкуренции, межнациональных споров и конфликтов, социальных проблем, выражением которых являются забастовки (отношения между работодателями и работниками); внутриорганизационных отношений и коммуникаций. Они же образуют теоретическую основу ведения войны. Возможно, что наибольшее развитие теория межгрупповых отношений получила в военном, конфликтологическом направлении, то есть в области стратегии и тактики межгрупповой борьбы. Может быть, сама война есть следствие того, что отсутствуют развернутые теории сотрудничества, в отличие от теорий войны и военной науки в целом.

В отношениях людей групповой фактор играет более значительную роль, чем можно было бы думать. В межличностных контактах за каждым партнером стоит его группа (группа членства или референтная), даже если они этого не осознают. Это их «команды», как утверждал И. Гофман [2, с. 117]. Иногда они помогает, дают силы, иногда мешают, сковывают, ограничивают. В душе каждого человека есть всякого рода групповые, социальные ограничители, фильтры и преломляющие призмы, которые приближают собственно индивидуальное поведение к групповым образцам и соотносят его со стандартами других групп.

Все это обнажается, в частности, на важных переговорах: партнеры являются, естественно, членами разных групп, так сказать, «ближнего круга», и это членство иногда вступает в противоречие с интересами представляемых ими сторон. Чтобы не «потерять лицо» перед «своими», переговорщики могут пожертвовать интересами организации и отказать от полезной тактической уступки. Как писал Т. Шибутани, многие политические решения принимаются государственными деятелями, чьи личные связи ограничены небольшим кругом с определенными обязательствами. Учитывая взгляды друзей, официальное лицо может «забыть» о национальных интересах. До тех пор, пока человек

не осознает, что картина мира, разделяемая в его группе, составляет фильтр, через который проходят воспринимаемые им ситуации, многие его поступки будут не вполне индивидуальными, а поступки других людей могут вызывать недоумение [12, с. 350-351].

Все это говорит о широте методологического приложения теоретических решений в области межгрупповых отношений.

Что касается собственно социально-психологической теории, то в свое время предполагалось, что социальная психология будет преобразована в межгрупповом духе, то есть она станет в перспективе не «межличностной», какой она якобы является, а действительно социальной. Поэтому важно, чтобы изучение межгрупповых отношений шло опережающим темпом. Несмотря на известное преувеличение, что свойственно новым идеям, тема межгрупповых отношений фактически выдвигается на передний план [1]. Достаточно сослаться на то, что она за последние годы стала предметом крупных исследований на уровне докторских диссертаций (В.С. Агеев 1990, А.В. Булгаков 2006, О.А. Гулевич 2000, С.Д. Гуриева 2010, И.С. Клецина 2004, А.П. Оконешникова 1989, В.П. Позняков 2003, Т.Г. Стефаненко 1999, И.Р. Сушков 2002, Г.У. Солдатов 1998 и др.).

Отличительная особенность исследований межгрупповых явлений – их тесная связь с практическими задачами управления и воспитания. Эта связь хорошо прослеживается в одном из первых и впечатляющих исследований, выполненных М. Шерифом в 1954 г. и посвященных межгрупповой враждебности. В дальнейшем это явление назвали межгрупповой дискриминацией: это – внутригрупповой фаворитизм (отношение к своей группе) и внегрупповая враждебность (отношение к чужим группам).

В определенных научных кругах сложилось мнение, что «причина межгрупповой дискриминации – простой факт осознания того, что одна группа – своя, а другая – чужая. Утверждают, что первичным социальным действием является так называемая «самокатегоризация», то есть отнесение человеком

себя и других людей к определенным социальным категориям. При этом происходит дифференциация на «своих и чужих». Согласно ряду теорий, межгрупповые отношения подобного рода являются основой социальной жизни.

Правда, были попытки указать и на неадекватность подобных взглядов. С. Московичи возражал против абсолютного характера межгрупповой дискриминации и не считал, что социально значимая совместная деятельность служит надежным средством против межгрупповой дифференциации.

**Вопросы межгрупповых отношений в теориях организации и управления.** Межгрупповые проблемы возникают везде, в том числе внутри организаций. В современной организационной психологии, а также в смежных дисциплинах организации рассматриваются как сети взаимозависимых групп, а эффективное управление трактуется как умелая работа с их взаимозависимостью [4, с. 17].

В наше время достижения в исследованиях межгрупповых отношений интересуют организации разных типов и назначений, прежде всего потому, что они нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация, состоящая из большего или меньшего числа подразделений, – это система взаимосвязанных специализированных элементов, поэтому непосредственный информационный обмен между ними нужен для координации задач и действий. Если в одном из подразделений создается негативный образ другого подразделения, то неизбежна борьба между ними, последствия которой всегда отрицательны.

Руководство должно добиваться, чтобы эти подразделения работали согласованно, обеспечивая и повседневные результаты, и развитие организации. Кроме того, коммуникации по горизонтали необходимы для формирования длительных партнерских отношений, без которых нет удовлетворенности работников своей работой.

Многие страны и учреждения накопили хороший опыт управления межгрупповыми

процессами и научились создавать условия для полноценного общения групп.

«В японской фирме в каждом отделе есть лицо, которое знает людей, проблемы и процедуры любого другого отдела. Когда необходимо урегулировать отношения, обе стороны в состоянии понять друг друга и установить необходимые контакты. Вероятно, более важным фактом является то, что каждый работник знает, что в течение всей своей служебной карьеры он будет выполнять различные функции, его будут переводить в различные отделы фирмы, в том числе в других городах или странах. Лицо из другого отдела, которое просит кого-то помочь ему сегодня, может оказаться завтра сотрудником или даже начальником. Таким образом, есть не только возможность, но и мотив иметь широкие личные связи в масштабе всей организации, а также сотрудничать со всеми» [5, с. 46].

Э. Роджерс и Р. Агарвала-Роджерс формулируют некоторую практически значимую закономерность: «члены организации... выполняют разные функции. Одни являются как бы “сторожами”: они контролируют входные потоки сообщений. Другие занимают ключевые позиции, связывая группы. Их называют “связными”. Еще одна группа — «космополиты» — это как бы “окна в мир” организации, поскольку они связывают систему с внешней средой» [7, с. 132].

Уже в первой четверти XX в. публиковались теоретические обобщения и исследовательские работы по межгрупповой тематике.

Четкие параметры качества межгрупповых отношений и их влияния на интегрированность предприятия представил А. Файоль, опираясь на обобщение управленческой практики (табл. 1).

Таблица 1

**Хорошие и плохие межгрупповые отношения (по А. Файолю)**

Хорошо скоординированное предприятие	Плохо скоординированное предприятие
Каждая служба работает в согласии с остальными	Каждая служба не знает и не хочет ничего знать о других. Она работает так, как если бы она была сама себе целью и смыслом, не заботясь нисколько ни о соседних службах, ни о предприятии в целом
В каждой службе отделы и подотделы точно осведомлены относительно доли участия их в общей работе и той помощи, которую они должны друг другу оказывать	Между отделами и бюро одной службы существует такая же разомкнутость, как и между различными службами
Программа хода работ в различных службах и отделах каждой службы постоянно согласуется с обстоятельствами	Никто не думает об общем интересе

По мнению этого крупного практика и теоретика в организации, губительное для предприятия самоизоляционное умонастроение персонала является не результатом злой воли, а следствием недостаточной координации или же его отсутствия. «Хороший персонал непременно станет портиться, если постоянно не напоминать ему о его обязанностях по отношению к предприятию и ко всем частям социального организма» [10, с. 79].

Получила некоторую известность работа по межгрупповому поведению, выполненная

в 1944 г. У.Ф. Уайтом. Изучая межгрупповые отношения на примере ресторана, он установил, что если работники со статусом ниже (официантки) формально могли предъявлять прямые требования к поварам – работникам с более высоким статусом, – возникали конфликты. В естественных же условиях поток требований исходит от групп более высокого статуса: повара не предрасположены получать распоряжения от официанток. Чтобы исключить конфликты, между поварами и официантками поставили межлич-

ностный барьер — стойку, на которую официантки клали свои заказы [6, с. 83-84].

Проведено немало исследований для того, чтобы понять, какие психологические факторы обуславливают возникновение и статусную дифференциацию групп. В явных случаях межгрупповой статус определяется исходом борьбы: какая-то группа оказывается более сильной, и ее статус – это ее завоевание в непосредственной или косвенной борьбе, например, в конкуренции или в продвижении своих собственных интересов.

Исследование Д. Далтона (1959) (по: Р. Холл. Организации: структуры, процессы, результаты.) показало, что в организациях создаются агрессивные клики для защиты от реальной или воображаемой угрозы, исходящей от планов реорганизации или иных инновационных мероприятий. Основанием для формирования клик могут также послужить мнимая или реальная дискриминация сотрудников по возрастным, гендерным, этническим и религиозным признакам; ведомственная позиция в организации, образование, стаж работы и личные качества также могут явиться предпосылкой развития межгрупповых процессов и вести к расколу организации [11, с. 200].

В ходе межгрупповой борьбы подразделения организации используют преимущества, которые дает им их характер деятельности. Например, работники ремонтных подразделений приобретают высокий статус, потому что производственники зависят от них; если происходят поломки машин, станков и оборудования, находящегося на гарантийном обслуживании, они оказываются совершенно беспомощными. Производственные рабочие и их руководители стараются всячески угодить мастеру-ремонтнику.

Исследования показали, что «в изучаемых фирмах в большинстве случаев господствовали отделы продаж», из чего был сделан вывод, что такой тип межгрупповых отношений характерен для большинства промышленных фирм. Высокостатусное положение занимают также финансовые отделы.

Исследователи утверждают: «Отдел организации, выполняющий основные, решающие функции, обладает наибольшей властью» [11, с. 190].

Накоплен значительный эмпирический и описательный материал о многообразных факторах внутриорганизационной дискриминации групп и ее формах.

**Пример 1.** В банке «Х» дискриминирующим фактором во внутренних отношениях явилось поведение бухгалтерско-операционного отдела. Сотрудники этого отдела выделялись более высоким уровнем профессиональной компетенции. Они имели доступ ко всей информации о происходящих в банке хозяйственных процессах, в том числе располагали сведениями о незаконных доходах сотрудников других отделов, которые выдавали необеспеченные кредиты за вознаграждение, что приносило вред банку. К тому же бухгалтерия была больше загружена работой по сравнению с другими отделами. В итоге данный отдел воспринимался в организации как источник опасности. Все это нарушило рабочие взаимодействия между подразделениями, создало эмоциональный дискомфорт, недоверие и конфликты даже там, где явных причин не было.

Радикальные изменения в организационной структуре и качественном составе работников других отделов не устранили дискриминацию, потому что не были затронуты ее психологические причины.

**Пример 2.** Л. Якокка делится своими впечатлениями от нового места работы: «Фирма “Крайслер” отнюдь не функционировала как целостная корпорация.

Здесь не было ничего, что цементировало бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обмениваться мнениями. Менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживал постоянной связи с руководителем производственного отдела.

Сотрудник из конструкторского отдела, возможно, обладал способностью изобрести какой-нибудь агрегат, представляющий чудо конструкторской мысли, сэкономивший бы

компании кучу денег. Он мог предложить великолепный дизайн новой модели. Существовала лишь одна проблема: он понятия не имел, сумеют ли производственники реализовать его замысел. Он никогда на эту тему с ними не говорил.

Никто в корпорации “Крайслер”, казалось, не понимал, что взаимодействие различных функций в компании абсолютно необходимо. Конструкторам и производственникам следовало чуть ли не спать в одной постели. А они даже не позволяли себе пофлиртовать друг с другом!» [13, с. 179].

**Пример 3.** В некоторых университетах кафедры изолированы друг от друга, духовно (теоретически и методически), даже в том случае, когда они работают с одними и теми же группами студентов. Они не обмениваются опытом, не делятся полезной информацией, непосредственно не согласовывают свои планы, а иногда просто игнорируют само существование друг друга.

**Пример 4.** Транспортная корпорация столкнулась с напряженным конфликтом между исследовательским отделом инноваций и развития и отделом по эксплуатации. Первый отвечал за развитие операционных инноваций, за все, начиная от загрузки железнодорожного вагона до повышения эффективности процесса перевозок. Второй нес ответственность за составление расписания и непосредственное движение поездов.

Менеджеры по эксплуатации считали исследовательский отдел абсолютно бесполезным. Они утверждали, что исследовательский персонал занимается только разговорами о долгосрочных перспективах и проектах. Эксплуатационники то и дело говорили: «Пятидесятипроцентное решение острой проблемы в сжатые сроки гораздо лучше стопроцентного решения через десять лет». Их также не устраивали сложные технологии и термины.

Исследователи разработали несколько эффективных проектов, в число которых входили автоматическая загрузка платформы и новые модели поездов, однако это вызвало сопротивление эксплуатационников. В

итоге исследователи были вынуждены либо отказаться от внедрения разработок, либо опуститься на уровень менее образованного персонала по эксплуатации.

Межгрупповая враждебность значительно понижала эффективность работы. Климат в коллективе был неблагоприятный, и менеджеры по эксплуатации не проявляли значительного интереса к новым разработкам.

Выход нашли в ротации менеджеров обоих подразделений между собой. Сначала обменяли по одному менеджеру из каждого подразделения. Затем – двух и немного позже – трех. Каждая ротация продолжалась около шести месяцев. Через два с половиной года взаимоотношения заметно улучшились. Теперь менеджеры рассматривали проблему с двух точек зрения, что способствовало преодолению разногласий. Один из менеджеров по эксплуатации настолько заинтересовался работой управления инноваций и развития, что захотел перейти работать в это управление. Управление по эксплуатации взяло к себе на постоянную работу двух менеджеров управления инноваций и развития.

**Пример 5.** Нередко отношения между подразделениями организации оказываются отягощенными в течение настолько продолжительного времени, что становятся чуть ли не привычными.

В ходе исследования, проведенного на крупном машиностроительном предприятии (Чувашия) под нашим руководством, установлено сложное переплетение различных межгрупповых проявлений – деловых оценок, эмоциональных реакций, предложений, самооценок и т. д. Ключевые области межгрупповой ситуации таковы.

Оказалось, что два структурных подразделения – конструкторский и технологический отделы – находятся в зоне повышенного внимания других групп.

*Конструкторский отдел* является объектом недоброжелательства со стороны большинства подразделений. Считается, что его сотрудники пользуются незаслуженными преимуществами, которые ему предоставля-

ет руководство (по первому требованию этот отдел получает людей, оборудование, доступ к руководству, а также социальные блага: квартиры, путевки, кредиты и т. д.). Сотрудники отдела называют «белыми людьми», «господами». Существует мнение, что они не умеют принимать самостоятельные решения, не стремятся наладить контакты с цеховым персоналом, не имеют чувства ответственности за работу, не могут воспользоваться в полной мере доступными ресурсами. Руководство отдела обвиняется в неспособности эффективно организовать работу.

*Технологический отдел* получает негативную оценку у представителей почти всех подразделений. Особенно бескомпромиссны в своих суждениях производственные подразделения. Более того, производственники время от времени экзаменуют сотрудников технологического отдела и даже подшучивают над ними. Например, технолог при посещении цеха спрашивает, изделие какой серии находится в покраске. Мастер называет несуществующую серию и, увидев, что технолог удовлетворен ответом, делает заключение о его некомпетентности. Подобные факты дают основание утверждать, что технологическая служба не является достойным партнером. Среди мастеров и начальников цехов распространено мнение о низком профессионализме технологов, их неспособности оперативно и квалифицированно реагировать на изменения, брать на себя ответственность, проявлять инициативу. Чем успешнее работает цех, тем выше его требования; здесь говорят о неорганизованности технологического отдела, избегании острых производственных проблем, дефиците квалифицированных кадров, предлагают варианты реорганизации от замены руководства до обновления кадрового состава.

Дело дошло до полного или частичного игнорирования этого отдела. Начальники цехов, объединившись, создали свой архив документации, благо, заказы время от времени повторяются. Пока технологи готовят официальные документы, производственники работают по архивным материалам.

Документация приходит от технологов с большим опозданием, когда изделия уже готовы к сдаче.

Подразделения, которые негативно оценивают заводских конструкторов и технологов, себя воспринимают как несправедливо обделенных.

Групповая самооценка всех подразделений, включенных в межгрупповой процесс, может быть выражена словами: «мы лучше всех». В частности, все группы (за исключением конструкторского отдела) считают, что у них конфликты случаются реже, чем в других подразделениях, что их подразделения более организованны и более компетентны, чем другие.

Место и роль руководства завода в сложившихся межгрупповых отношениях таковы. Привилегированное положение конструкторского отдела и негативные характеристики его деловых свойств не признаются. Директор считает, что конструкторам создаются условия в соответствии со значимостью выполняемых ими функций, а недочеты в работе обусловлены объективными причинами.

Относительно технологического отдела руководство завода придерживается следующей точки зрения: здесь действительно есть сотрудники без специального образования, но в отделе много рутинной работы, не требующей особой квалификации, которую можно освоить за два-три месяца. Поэтому выполнение такой работы правомерно поручать людям без профессиональной подготовки.

Как видно, функциональные подразделения, вопреки своему предназначению, склонны к самоизоляции, уклонению от межгрупповых контактов; линейные подразделения, напротив, стремятся к налаживанию деловых отношений и совместному решению проблем.

В целом же руководство завода объясняет трения в отношениях подразделений желанием людей снять с себя вину за собственные неудачи. Ситуация в целом оценивается им как достаточно привычная, не проблемная

и не содержащая каких-либо возможностей для роста. Другими словами, руководство завода не намерено заниматься межгрупповыми отношениями.

Явление достаточно распространенное. Несмотря на то, что руководители всех уровней признают важность организационных коммуникаций, на практике им уделяется мало внимания. Более того, от прошлых времен осталась привычка публично делить подразделения организации на «лучшие» и «худшие», определять «победителей соцсоревнования», приписывать им ранговые места на некоторой, мало кому понятной шкале. Бюрократическая дифференциация групп в организации чаще всего имеет негативные последствия – усиливает дезадаптационные явления в межгрупповых отношениях.

**Как оптимизировать межгрупповые адаптационные процессы в организации?** Для управления межгрупповыми адаптационными процессами необходимо, прежде всего, адекватно воспринимать проблемы в этой области, не смешивая их с другими.

Вот поучительный пример [9, с. 27-28]. Президент компании обращается к организационному психологу: «Не могли бы вы предложить семинар для одного из моих парней. Замечательный малый, острый, энергичный, все у него в руках горит, но всегда ведет себя словно бык с дюжиной пик в спине. Он мой заместитель по производству, и я поручил ему курировать комплексный проект на 2 млн долларов, но боюсь, как бы он все не испортил из-за своего ненормального характера».

Психолог разобрался в ситуации и пришел к выводу, что «замечательный малый», возглавляющий производственный отдел, находится в жестком конфликте с руководителем строительного отдела. В этот конфликт вовлечен и персонал этих отделов. Сотрудники производственного отдела считали ребят из строительного отдела бестолковыми, тупыми роботами, только и способными бездумно исполнять то, что им велят, и больше озабоченными тем, как бы не получить нагоняй от начальства, чем достижением ре-

зультатов. В свою очередь, сотрудники строительного отдела терпеть не могли парней из производственного отдела, отзывались о них как о «тупом, упрямом сброде, которому как следует промыли мозги».

Дополнительно к этому, президент компании решил держаться в стороне и дать подчиненным самим разобраться со своими проблемами, чем только способствовал разрастанию конфликта.

Проблема потребовала длительной работы и была решена на пути улаживания межгрупповых отношений, а не «коррекции» поведения одного человека, как виделось это президенту компании.

Для прогнозирования динамики межгрупповых явлений желательно иметь представление об исходной ситуации в этой области, в частности, о зависимости подразделений или групп друг от друга при достижении своих целей. Различают разные степени межгрупповой зависимости.

1. Независимые команды. Здесь вероятность конфликта очень низка. Это происходит, например, с независимыми или подчиненными компаниями, передающими свои результаты в общий фонд.

2. Односторонняя, или последовательная, зависимость. Одно подразделение зависит от результатов работы другого и без этих результатов не может работать, что типично для производственной деятельности. Угроза конфликта здесь выше.

3. Взаимная зависимость, которая характерна для управленческих групп, которые связаны друг с другом при планировании и выполнении сложной работы. Здесь таится еще большая возможность конфликтов. Взаимная зависимость и конфликтность в межгрупповых отношениях может усиливать групповое («огруппленное») мышление, в частности, порождать стереотипы и другие негативные явления, которые получили в свое время название «этноцентризм» (У. Самнер, Т. Адорно).

Если есть признаки того, что внутриорганизационная проблема носит межгрупповой характер, то лучше всего обратиться к



консультанту – специалисту по данной проблематике. Возможно, придется согласиться с тем, что коррекционная работа будет продолжительной – межкультурные конфликты обычно устойчивы, тем более, если они опираются на известные традиции.

Существуют, разумеется, методы поведенческого типа, которые снимают некоторую остроту в отношениях групп и подразделений в организации. Например, если разделить группы территориально, изменив условия взаимодействия, то и конфликт теряет свою остроту.

Чтобы добиться устойчивого изменения межгрупповых аттитюдов, практикуют следующие методы.

– Массовое общение групп заменяют общением их представителей, которые, по мнению обеих групп, обладают высоким профессиональным статусом, личными качествами, соответствующими идеалам обеих групп, и опытом, необходимым для понимания взглядов каждой группы.

– Организуют переговоры между представителями групп по вопросам, касающимся конфликта, в присутствии сотрудников, которые занимают нейтральную позицию и обладают опытом и личными качествами, ценимыми обеими сторонами.

– Проводят прямые переговоры между представителями недружественных групп без присутствия третьей стороны.

– Привлекают представителей соперничающих групп к совместной работе над производственными проектами.

– Формулируют общеорганизационные цели таким образом, чтобы направить усилия всех на общий результат. Делают надлежащие выводы из того факта, что организация, участвуя в жесткой рыночной конкуренции, не воспроизводит внутри себя рыночный дух. «Никто не может наслаждаться работой, если его сравнивают с другими», – утверждал Э. Деминг [3, с. 98].

– Обращают внимание на формирование субкультуры отдельных подразделений, предупреждая чрезмерные расхождения и отличия от общеорганизационной культуры.

– Целенаправленно занимаются развитием единых организационных ценностей, «общего видения». «Трудно вообразить организацию, сумевшую достичь чего-либо стоящего, без глубоко укорененных в членах организации целей, ценностей и сознания долга», – читаем мы у П. Сенджа [8, с. 72].

Управленческо-коррекционная деятельность в межгрупповой области формируется в настоящее время как практическое приложение результатов научных исследований, а также (в меньшей степени) на основе обобщения опыта руководителей различных рангов, сумевших решать те или иные проблемы: развития отношений доверия, межгрупповой адаптации, предупреждения и преодоления конфликтов между группами и др. В целом же управление межгрупповыми отношениями – слабое место в отечественном менеджменте, в том числе в тех теориях, на основе которых готовятся управленцы в различных университетах. Даже в учебниках по психологии управления, социологии управления, организационному поведению и другим дисциплинам теория и практика межгрупповых организационных отношений представлена все еще недостаточно. Теорией и практикой менеджмента психология межгрупповых отношений и вовсе не освоена. Между тем, в этой области находятся резервы роста производительности труда, развития личности, облагораживания организационного климата, повышения мотивации деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. – М., 1983. – 144 с.
2. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. – М., 2000. – 305 с.
3. Деминг У.Э. Новая экономика. – М., 2006. – 208 с.
4. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М., 1996. – 285 с.
5. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. – М., 1984. – 183 с.
6. О'Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой. – М., 1979. – 227 с.
7. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. – М., 1980. – 176 с.

8. Сендж П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. – Харьков, 2006. – 408 с.
9. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста / Пер. с англ. – М., 1997. – 160 с.
10. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М., 1923. – 120 с.
11. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб., 2003. – 512 с.
12. Шибутани Т. Социальная психология – М., 1969. – 512 с.
13. Якокка Л. Карьера менеджера. – М., 1990. – 316 с.