

## Специфика социально-психологического климата межличностных конфликтов как фактора реализации форсайт-проектов

**М.Ю. КОНДРАТЬЕВ**

*доктор психологических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, декан факультета социальной психологии Московского городского психолого-педагогического университета*

**В.А. ИЛЬИН**

*доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии управления Московского городского психолого-педагогического университета*

*В статье представлены материалы, раскрывающие специфику проявления социально-психологического климата и протекания межличностных конфликтов в условиях форсайт-команд. При этом продемонстрировано, что, с одной стороны, спокойный, стабильный социально-психологический климат в целом ряде случаев никак не гарантирует повышения эффективности совместной деятельности членов форсайт-команды, а с другой стороны, наличие даже острых межличностных конфликтов далеко не всегда приводит к деструктивным последствиям в ходе реализации форсайт-проектов. Подчеркивается, что в этом плане определяющими переменными выступают уровень социально-психологического развития группы, а также характер совместной деятельности и конкретная стадия ее реализации.*

**Ключевые слова:** *форсайт, форсайт-проект, форсайт-команда, социально-психологический климат, межличностный конфликт, уровень социально-психологического развития группы, совместная деятельность.*

Социально-экономическая действительность, характеризующая современную Россию (в отличие от еще не так давно жестко заданной сверху моноструктурированной жизненной реальности), представляет собой интенсивно меняющийся спектр многопрофильных тенденций экономико-социального развития, в решающей степени ориентированных на разработку различных модернизационных технологий активного формирования будущего.

Одним из наиболее продуктивных технологических направлений в этом

плане является форсайт-проектная деятельность. При этом форсайт, как известно, — это «предвидение или активный прогноз, который включает элементы активного влияния на будущее... организованная как систематический процесс попытка заглянуть в будущее науки, технологии и общества с целью оценки научных и технологических достижений и определения важнейших направлений стратегических исследований и сфер» [6, с. 12]. Понятно, что в этих обстоятельствах успешная реализация каких бы то ни было форсайт-проектов прак-

тически невозможна без акцентированных целенаправленных психологических поддержки и сопровождения.

При этом качественно значимым компонентом этого психолого-организационного обеспечения является его именно социально-психологическая составляющая. Здесь немаловажным оказывается тот факт, что для реализации любого форсайт-проекта необходимо создание четко структурированной организации и целой системы ролей — «пропагандисты (люди или организации, которые высказывают идею развивать форсайт), инициаторы (люди и организации, заинтересованные в ее (идеи развивать форсайт...) реализации), управляющий комитет (утверждает цели проекта, его основные акценты, методологию, рабочую программу действий, стратегию и инструменты коммуникации...), рабочая группа (осуществляет проект)...» [6, с. 50].

Совершенно очевидно, что однозначно важным фактором, влияющим порой решающим образом на успешность реализации форсайт-проектов, являются особенности межличностных отношений членов форсайт-команды и, на наш взгляд, такие социально-психологические феномены этих внутригрупповых взаимосвязей, как социально-психологический климат и межличностные конфликты.

Понятно, что в группах разного уровня развития характер психологического климата и степень сбалансированности конструктивных и деструктивных межличностных конфликтов не совпадают [3]. Подобная аксиома, безусловно, приобретает особое содержательное звучание в логике разговора о форсайте, так как отчетливо структурированная общ-

ность участников любого форсайт-проекта в социально-психологическом плане представляет собой достаточно структурированную организацию, которая в целом может быть охарактеризована через определенный уровень психологического и социально-психологического развития, при этом состоящую из функционально-целевых команд — подразделений, также отличающихся своим уровнем группового развития. В этих условиях взаимосвязанные и взаимообусловленные социально-психологические характеристики группы — социально-психологический климат и межличностный конфликт — оказываются принципиально значимыми для понимания специфики процесса реализации форсайта.

Сначала о *социально-психологическом климате*.

Социально-психологический климат — это интегральная характеристика системы межличностных отношений в группе, отражающая комплекс решающих психологических условий, которые либо обеспечивают, либо препятствуют успешному протеканию процессов группообразования и личностного развития. Благоприятный социально-психологический климат в сообществе напрямую связан с уровнем социально-психологического развития последнего. В связи с этим определяющими признаками благоприятного социально-психологического климата являются отчетливо выраженные социально-психологические феномены межличностных отношений, которые свойственны именно группам типа коллектива. Таким образом, в качестве подобных показателей выступают высокий уровень информированности всех членов группы о целях и задачах совмест-

ной деятельности, высокая степень опосредствования межличностных отношений (в том числе и взаимооценивания в сообществе) целями, задачами и содержанием групповой просоциальной активности, существенная выраженность действенной групповой эмоциональной идентификации, адекватная атрибуция ответственности за успехи и неудачи в групповой деятельности, высокий показатель взаимности в сфере аттракционных и референтных отношений, высокий показатель ценностно-ориентационного единства, способность и готовность членов группы к проявлению личностного самоопределения и т. п. Благоприятный социально-психологический климат выступает в качестве одного из решающих факторов эффективности групповой деятельности. Во многом это определяется групповой совместимостью и согласованностью. Достаточно жестко социально-психологический климат связан и со стилем руководства и лидерства в группе и организации. Понятно, что директивный и популистский стили управления вряд ли могут быть оценены как поддерживающие позитивную психологическую атмосферу в группе. Единственной альтернативой им выступает демократический стиль руководства и лидирования, базирующийся на подлинном сотрудничестве каждого с каждым. В то же время в группах низкого уровня развития социально-психологический климат нередко внешне может быть расценен как благоприятный, хотя на самом деле обеспечивающие его благодушие и успокоенность не только не стимулируют реальную деятельность активность, но и препятствуют эффективному выполнению групповой работы.

В специальной психологической литературе достаточно часто в качестве синонимов термина «социально-психологический климат» употребляются такие словосочетания, как «нравственно-психологический климат», «морально-психологический климат», «психологический климат», «психологическая атмосфера» и т. п. Подобная подмена, конечно, возможна на страницах, например, научно-популярных и научно-публицистических изданий, но неправомерна, когда дело касается собственно научных публикаций — в этом случае для обозначения той психологической реальности, о которой идет речь, применим лишь один термин — «социально-психологический климат группы».

Наибольшее количество прикладных исследований, так или иначе связанных с проблемой социально-психологического климата в группе, проводилось и проводится специалистами в области организационной психологии. Это связано с очевидной значимостью оценки и оптимизации социально-психологического климата в контексте решения самого широкого круга организационных задач, таких как создание команд, повышение эффективности менеджмента и систем мотивации персонала, повышения производительности труда, снижения текучести кадров и т. п.

Собственно говоря, классические эксперименты Э. Мэйо и его коллег, проводившиеся в конце 30-х гг. прошлого века на заводе американской компании «Вестерн Электрик», положили начало организационной психологии, хотя и не ставили непосредственной целью изучение социально-психологического климата в бригадах сборщиц телефонных реле, и фактически продемонстри-

ровали значимость данной социально-психологической характеристики с точки зрения эффективности групповой деятельности.

Применительно к форсайту попытка напрямую и при этом как бы в «универсальной» схеме связать проблему повышения эффективности деятельности всей форсайт-команды, а значит и успешной реализации форсайт-проекта, с повышением социально-психологического климата была бы попыткой, изначально обреченной на неудачу. Совершенно очевидно, что в логике формирования позитивного социально-психологического климата, условно говоря, «сверху», путем организационных действий руководства возможно лишь в том случае, когда Управляющий комитет четко понимает, что благоприятная межличностная обстановка на определенных этапах становления форсайта может привести к реальному «расхолаживанию» команды и «слому» собственно деятельностью ее мотивации. Особенно это важно, когда речь идет о Рабочей группе на этапе уже утвержденного «пошагового» плана реализации задач, которые были сформированы и управленчески сформатированы на предфорсайтной стадии. В то же время система отношений самого Управляющего комитета с каждым из подразделений форсайт-команды практически на всех этапах осуществления проекта или исследования должна быть выстроена таким образом, чтобы реализация даже контрольных функций Управляющего комитета ни в коей мере не являлась неизбежным эмоциональным раздражителем, приводящим деятельность и межличностный настрой к разрушающей ажитации.

Как известно, «Хоторнский эксперимент», начавшийся с изучения влияния на производительность труда уровня освещенности рабочих помещений и в дальнейшем переросший в развернутую программу, в рамках которой исследователи манипулировали целым рядом других переменных, связанных с условиями работы, показал, что практически любое изменение, «...будь то сокращение времени отдыха, увеличение периодов отдыха при одновременном уменьшении их количества, перевод на пятидневную рабочую неделю, введение групповых поощрительных выплат или же возврат к первоначальным условиям работы, приводило к неуклонному возрастанию производительности труда, график которой представлял собой почти плавную кривую» [2, с. 19]. Пытаясь понять глубинные причины данного феномена, исследователи пришли к выводу, что главной из них являлось «...изменение социальной среды. Обычные работницы, которые выполняли рутинную работу, имеющую низкий статус и почти не пользующуюся признанием, были превращены в значительных людей. «Их физическое здоровье и благополучие стало вопросом большой важности. Их мнения, надежды и страхи вызывали живой интерес — отмечает Ретлизбергер (один из коллег Э. Мэйо. — *М.К., В.И.*). ... Исследователи доброжелательно беседовали с ними (часто это происходило в кабинете руководителя) и во всех подробностях расспрашивали о том, что они думают об условиях работы. Вместо строгого начальника, которого интересовали только производственные вопросы, они получали подготовленного наблюдателя, с пониманием относившегося к их нуждам. Они имели возможность вы-

говориться и к тому же сами устанавливали для себя нормы выработки. С развитием чувства групповой ответственности изменился моральный дух бригады. Полностью прекратилась текучесть кадров, а количество невыходов на работу упало настолько, что составляло лишь малую долю от этого показателя в других бригадах. Например, одна «лентяйка», которая в течение 32 месяцев, предшествовавших эксперименту, отсутствовала на работе 85 раз, за следующие 16 месяцев не пропустила ни одного дня» [там же].

Легко заметить, что хотя авторы приведенного отрывка не оперируют понятием «социально-психологический климат», предпочитая термин «социальная среда», речь идет именно о создании благоприятного климата в группе через воздействие таких факторов, как повышение уровня информированности о целях и задачах совместной деятельности, участие в принятии решений и атрибуция ответственности за результаты, идентификация с группой, внимание к психоэмоциональному состоянию каждого члена группы и т. п.

В данном случае применительно к форсайту также наиболее подходит термин «социально-психологический климат». При этом если говорить об уровне информированности о целях и задачах совместной деятельности, то необходимо отметить — по этому параметру социально-психологического климата имеет смысл судить о его характере в подразделениях форсайт-команды по отдельности. Связано это с тем, что, безусловно, информированность Управляющего комитета по своему объему, глубине и пониманию сущностных целей форсайта несравнима ни с одним из других орга-

низационных подразделений. Кроме того, акцентировка и тональность информированности, скажем, Рабочей группы и пропагандистов или инициаторов не может не быть качественно различной. Что касается таких параметров, как участие в принятии решений и атрибуция ответственности за результаты, а также степень идентификации с группой, то в данном случае практически все подразделения должны быть в этом плане уравнены уже хотя бы потому, что эти параметры являются прямым отражением уровня социально-психологического развития — не ниже просоциальной кооперации. Здесь, пожалуй, оправданным исключением могут служить панели экспертов, которые в принципе в связи со спецификой их деятельности и ее преимущественно индивидуальным характером не должны достигать уровня кооперации, оставаясь на уровне просоциальной ассоциации, а значит, не могут демонстрировать (и, главное, это было бы нецелесообразно в логике повышения эффективности их активности) сколько-нибудь выраженное единодушие во мнениях, готовность именно коллективно принимать решения, адекватно атрибутировать ответственность за успехи и неудачи, а также жестко идентифицировать себя с группой. И наконец, если говорить о таком параметре отчетливо позитивного социально-психологического климата, как подчеркнутое внимание к психоэмоциональному состоянию каждого члена группы, то в данном случае по форсайт-команде в целом в связи с ее многочисленностью подобная задача в принципе невыполнима, а по таким подразделениям, как, например, Рабочая группа, должна решаться совокупными усилиями членов Управляющего коми-

тета и руководителем или руководителем самого этого подразделения, но с обязательным учетом того, насколько характер психоэмоционального состояния конкретного члена группы сочетается с его вкладом в реализацию совместной деятельности сообщества.

За десятилетия, прошедшие со времен «Хоторнского эксперимента», представление о первостепенной важности социально-психологического климата для обеспечения эффективности как локальной группы, так и организации в целом превратилось из смелой гипотезы в ведущую парадигму современного менеджмента. Как отмечает специалист в области организационного поведения С. Финк, в наши дни «менеджер должен играть скорее, роль помощника-психолога и тренера, нежели контролера, скорее наставника, чем начальника — иными словами, роль человека, создающего внутренний мир организации: “контекста”, в котором действует индивид. При этом особенно важно постоянно уделять внимание человеческим аспектам труда, среди которых вызов, делающий работу увлекательной, ее разнообразие, осознание целостности процесса, чувство, что делаешь что-то значимое, ощущение, что тебя ценят в организации. Если эти элементы внедрены в работу, то сотрудник, вероятно, будет отождествлять себя с работой, с другими работниками и с организацией» [7, с. 129]. В этой связи вполне понятно то внимание, которое уделяется не только психологами, специализирующимися в сфере менеджмента и организационного развития, но и социальными психологами вообще, взаимосвязи социально-психологического климата и особенностей лидерства и руководства в группах и организациях.

В ходе целого ряда исследований «было обнаружено заметное отличие климата в организациях, возглавляемых выдающимися лидерами. Эти организации существенно вырывались вперед по всем параметрам — от искренности в отношениях между сотрудниками до благоприятных условий для проявления новаторства и самостоятельного выполнения работы. Высокоэффективные руководители давали людям возможность ощутить ответственность за свою работу, они устанавливали более высокие стандарты производительности и мобилизовывали людей на достижение более трудных целей, рассчитанных «на вырост». Короче, эти руководители создавали условия, в которых люди работали более энергично, с любовью, трудились с большей отдачей, гордились своей работой, и, как следствие, старались как можно дольше проработать в этой организации» [1, с. 98]. Важно отметить, что подобные результаты были зафиксированы не только применительно к коммерческим организациям, но и к государственным, в том числе и образовательным учреждениям. В частности, анализируя результаты исследования, охватившего 42 школы в Великобритании, психологи Д. Гоулман, Р. Бояцис и Э. Макки пришли к выводу, что «проявлением скрытой связи между успешностью школы и стилями лидерства, которыми пользовались руководители, стал эмоциональный климат. Когда директор мог гибко использовать свой управленческий репертуар: отвести при необходимости учителя в сторону для разговора по душам, донести вдохновляющие задачи до коллектива или просто слушать, климат в учительском коллективе был самым что ни на есть благоприятным. Когда же лидер

ский стиль директора был неизменным и он «застривал» в командном регистре, учителя такой школы были крайне деморализованы» [там же].

Взаимосвязь между доминирующим лидерским стилем и социально-психологическим климатом в группе была детализирована, в частности, Д. Гоулманом и его коллегами в рамках концепции эмоционального интеллекта. Согласно ей, выделены шесть лидерских стилей, из которых четыре (идеалистический, обучающий, товарищеский и демократический) являются резонансными, а два (амбициозный и авторитарный) — диссонансными. При этом, с точки зрения Д. Гоулмана, резонансные стили, как правило, оказывают в целом позитивное влияние на социально-психологический климат, а диссонансные, напротив, — негативное.

Так, идеалистический стиль «...улучшает эмоциональный климат и преобразует дух организации на разных уровнях управления» [1, с. 71]. Лидеры, предпочитающие такой стиль, «...четко обозначают желанную цель, но не указывают как ее достичь, оставляя людям простор для идей, экспериментов и просчитанных рисков. Знание общей картины и своего места в ней дарит людям ясность. Они понимают, чего от них ждут. А ощущение, что каждый член коллектива трудится на благо общего дела, формирует сплоченность и верность: люди гордятся тем, что принадлежат к этой организации» [там же].

Лидеры, придерживающиеся обучающего стиля, оказывают сильное эмоциональное воздействие на подчиненных, вселяя в них оптимизм и уверенность в собственных силах. Как отмечает Д. Гоулман, «хороший наставник всегда верит

в человеческие возможности и лелеет надежду, что все сотрудники смогут реализовать себя на все 100 % ... При таком отношении люди действительно ощущают заботу со стороны руководства, поэтому стремятся придерживаться высоких стандартов производительности и берут на себя ответственность за качество работы» [там же, с. 76].

Лидеры, руководствующиеся «товарищеским» стилем, ценят в людях способность к коллективной работе и всемерно способствуют ее развитию: «Такой лидер больше всего заботится о поддержании гармонии и укреплении дружеских взаимоотношений с подчиненными... хотя возможности товарищеского стиля по стимулированию производительности ограничены, он оказывает удивительно позитивное воздействие на климат в организации, уступая по росту всех показателей только идеалистическому и обучающему стилям. Видя в сотрудниках живых людей с их горестями и радостями и предлагая им, например, поддержку на трудном отрезке личной жизни, эти лидеры завоевывают безусловную преданность коллектива» [там же, с. 78].

Демократический лидер, который «...не жалеет времени на встречи с людьми, а также проводит коллективные совещания, чтобы выслушать мнения сотрудников, поддерживает моральный дух в организации», что, безусловно, «...позитивно влияет на климат» [там же, с. 81] в целом.

Как уже отмечалось, совершенно иная картина наблюдается в случае обладания диссонансных лидерских стилей. Так, согласно данным Д. Гоулмана, если лидер слишком часто пользуется амбициозным подходом, «...у работни-

ков может появиться ощущение, что начальство просто придирается к ним. А поскольку амбициозные лидеры редко раскрывают свои соображения, считая, что подчиненные должны сами “знать, что им делать”, сотрудникам приходится лишь догадываться, чего же от них хотят. В результате моральный дух коллектива резко падает, поскольку, по мнению работников, их слишком перегружают работой, при этом лидер явно не доверяет им и не допускает с их стороны никакой самостоятельности. Кроме того, амбициозный лидер порой так увлечен достижением своей цели, что кажется, будто его ничуть не волнуют люди, воплощающие в жизнь его идеи», в результате чего «...в большинстве случаев амбициозность ухудшает климат в организации» [там же, с. 86].

Авторитарные лидеры «вместо того, чтобы делегировать власть, ... стремятся строго контролировать и старательно отслеживать каждый шаг своих сотрудников. Соответственно в оценке работы подчиненных, если вообще они оценивают хоть как-то их работу, они неизменно фокусируют внимание на том, что сделано не так, а не на том, что получилось прекрасно. Короче говоря, это классический рецепт привнесения дисгармонии в организационный климат.... Поскольку вирус эмоционального состояния легче передается по иерархии сверху вниз, понятно, что бесчувственный, наводящий страх на подчиненных лидер отравляет настроение всему коллективу, и организационный климат резко ухудшается» [там же, с. 90].

Оценивая концептуальный подход, предложенный Д. Гоулманом и его коллегами, следует отметить, что принципиально значимая социально-психологиче-

ская переменная — уровень социально-психологического развития группы — ими не был учтен. В связи с этим произошла вполне закономерная путаница: их выводы оказываются совершенно справедливыми в одних случаях, когда речь идет о группах и организациях определенного уровня развития, и оказываются столь же совершенно очевидно неправомерными, когда речь идет о группах другого уровня развития. Если рассматривать данный подход применительно к ситуациям, которые традиционно складываются в рамках реализации форсайта, то прежде всего необходимо обратить внимание на то, о каких стадиях (предфорсайтная, реализация форсайта, постфорсайтная) идет речь, а кроме того учесть, с каким конкретно функционально-целевым подразделением форсайт-команды мы имеем дело. Если как системообразующую, как принципиально определяющую в этом случае использовать такую социально-психологическую переменную, как уровень развития группы, становится понятно, что резонирующие стили, по сути, улучшая социально-психологический климат в группах высокого уровня развития, не деструктурируют активность по решению групповой задачи, а в группах низкого социально-психологического уровня развития их реализация приводит к тому, что, как правило, ориентация на межличностные отношения подменяет собой акцентирование внимания на достижение групповых целей. В то же время диссонирующие стили в условиях групп высокого уровня развития, несмотря на депривацию социально-психологического климата, позволяют, как правило, успешно решать групповые задачи, если практически авторитарная схема



лидирования не приводит к потере личностной представленности подавляющего большинства членов сообщества. В целом ряде случаев реализация именно диссонансного стиля лидирования в группах низкого уровня развития выступает в качестве одного из наиболее эффективных средств удерживания группы в координатах решения групповой задачи.

Преимущественно авторитарная модель, предполагающая возможность снижения уровня социально-психологического климата в условиях форсайта, может быть достаточно эффективна в рамках деятельности, например, Рабочей группы, особенно на стадии реализации ею на предшествующем этапе выстроенной и выстраданной Управляющим комитетом, экспертами, пропагандистами и инициаторами в дискуссиях и переговорах практически «пошаговой» модели активности. Вместе с тем даже в рамках того же форсайт-проекта может оказаться вполне эффективной ситуация наличия преимущественно эмоционального, а не делового лидирования в сочетании с качественным улучшением характера социально-психологического климата в группе. Наиболее подходящим в качестве примера к этому случаю выступает, как правило, ситуация с, по сути дела, коактивной («рядом, но не вместе») деятельностью команды экспертов, для эффективности работы которых оказывается губительным авторитарный стиль руководства, а, безусловно, стимулирующим фоном служит эмоционально-позитивный социально-психологический климат.

Теперь о *межличностном конфликте*.

Межличностный конфликт — это столкновение противоположных целей,

мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия. По сути, это взаимодействие людей, либо преследующих взаимоисключающие или недостижимые одновременно обеими конфликтующими сторонами цели, либо стремящихся реализовать в своих взаимоотношениях несовместимые ценности и нормы.

Применительно к форсайту проблематика конфликта (прежде всего, межличностного и межгруппового) относится к ситуации столкновения партикулярных интересов и в решающей мере касается различных категорий заинтересованных участников форсайта — тематических, корпоративных и территориальных. При этом следует отметить, что, на первый взгляд, подобное столкновение интересов, как правило, «прочитывается» в качестве откровенно межгрупповых конфликтов, в то время как в реальности это чаще всего межличностные конфликты, связанные с субъективно воспринимаемым как объективно обусловленное несовпадение индивидуальных интересов руководителей организаций. Кстати, в этом случае корректировка и конфликтной ситуации, и даже уже развернувшегося реального конфликта достаточно легко осуществляется путем применения различных психологических переговорно-консультативно-тренинговых техник и технологий.

В социально-психологической науке, как правило, рассматриваются такие структурные компоненты межличностного конфликта, как конфликтная ситуация, конфликтное взаимодействие, разрешение конфликта. В основе любого межличностного конфликта лежит сложившаяся еще до его начала конфликтная ситуация. Здесь налицо и

участники возможного в дальнейшем межличностного столкновения, и предмет их разногласий. Во многих исследованиях, посвященных проблематике межличностного конфликта, показано, что конфликтная ситуация предполагает направленность ее участников на достижение не общей цели, а целей индивидуальную. Это и обуславливает возможность возникновения межличностного конфликта, но еще не предопределяет фатальность его возникновения. Для того чтобы межличностный конфликт стал реальностью, необходимо осознание его будущими участниками, с одной стороны, сложившейся ситуации как в общем отвечающей их индивидуальным целям, а с другой — этих целей как несовместимых и взаимоисключающих. Но до тех пор пока это не произошло, один из потенциальных оппонентов может изменить свою позицию, да и сам объект, по поводу которого возникли расхождения во взглядах, может утратить значимость для одной, а то и для обеих сторон. Если таким образом исчезнет острота ситуации, межличностный конфликт, который, казалось бы, неминуемо должен был развернуться, лишившись своих объективных оснований, попросту не возникнет. Так, например, в основе большинства конфликтных ситуаций в организации, участниками которых являются руководитель и сотрудник, чаще всего лежит несовпадение, а порой и прямая противоположность их позиций и взглядов на работу, профессиональную деятельность в целом и правила поведения в условиях организации. Недисциплинированность, расхлябанность, небрежное, несерьезное отношение к работе того или иного сотрудника и излишняя авто-

ритарность, нетерпимость руководителя — нередкие причины острых межличностных столкновений. Но вовремя осуществленное руководителем целенаправленное воздействие, а в некоторых случаях и пересмотр своей собственной неверной позиции в силах ликвидировать конфликтную ситуацию, не дать ей перерасти в открытый межличностный конфликт, а порой затяжную конфронтацию.

Практически любой форсайт-проект по определению предполагает наличие конфликтной ситуации. Совершенно очевидно, что если бы не было априори существующего несовпадения партикулярных интересов потенциальных членов форсайт-команды и факта недостаточной активности гражданского общества, отпала бы необходимость осуществления специального форсайт-проекта, так как в плавно-эволюционном развитии, а не в инновационно-форсайтной схеме могли бы быть реализованы данные конкретные цели предвидения. Реальное разрушение конфликтной ситуации, преодоление изначальных противостояний в условиях форсайта наиболее продуктивно и нересурсозатратно было бы решать на предфорсайтной стадии через использование целенаправленно выстроенных консультативно-тренинговых занятий, нацеленных на достижение качественно-содержательных компримиссов и в конечном счете действительного консенсуса в координатах лишь субъективно воспринимаемых как несовпадающие деятельность-целевых интересов участников форсайта.

Под конфликтным взаимодействием в социальной психологии традиционно понимается реализация участниками конфликтной ситуации своих противо-

стоящих позиций, их поступки, направленные на достижение своих целей и тормозящие решение задач противника. Как показывают наблюдение и специальные исследования, отношение к межличностным конфликтам, например руководителей, и их поведение в ситуациях конфликтного взаимодействия неоднозначны. Как правило, те из них, кто реализует авторитарный стиль руководства и придерживается во взаимоотношениях с сотрудниками тактики диктата и опеки, нетерпимы к любой конфликтной ситуации и тем более к межличностному столкновению, расценивая его как прямую угрозу своему авторитету и престижу. В этом случае любая конфликтная ситуация, участником которой оказывается такой руководитель, переходит на стадию открытого столкновения, в ходе которого он и пытается «решить» возникающие задачи межличностного или собственно деятельностного характера.

Наиболее конструктивным является дифференцированный подход к межличностным конфликтам, оценка их с точки зрения приведших к ним причин, характера последствий, функций, которые они выполняют, форм их протекания, возможностей их разрешения. Традиционно конфликты различают по их содержанию, по значимости, по форме выражения, по типу структуры взаимоотношений, по социальной формализации.

Межличностный конфликт по своему содержанию может быть как деловым, так и личным. Эмпирико-экспериментальные исследования показывают, что частота и характер конфликтов зависят от уровня социально-психологического развития сообщества: чем он выше, тем реже в группе складываются конфликтные ситуации, в основе которых

лежат индивидуалистические тенденции ее членов. Возникающие здесь по преимуществу деловые конфликты порождены, как правило, объективными предметно-деловыми противоречиями совместной деятельности и имеют конструктивную направленность, выполняя положительные функции определения оптимальных путей достижения общегрупповой цели. Деловой характер такого межличностного конфликта ни в коей мере не исключает эмоциональной насыщенности, ярко выраженного и отчетливо проявляемого каждым из его участников своего личного отношения к объекту разногласий. Более того, именно личная заинтересованность в успехе дела не позволяет конфликтующим сторонам опускаться до сведения счетов, до попыток самоутверждения путем унижения другого. В отличие от столкновения личного характера, нередко не теряющего свой накал и тогда, когда его первоначальные основания уже исчерпаны, степень эмоциональной напряженности делового конфликта определяется отношением обеих сторон к содержанию и целям совместной деятельности. После того как найдено конструктивное решение вопроса, породившего конфликт, чаще всего взаимоотношения нормализуются.

Следует сказать, что практически любой конфликт между руководителем и подчиненным значим не только для двух его непосредственных участников, но и для всей организации в целом. Несмотря на то что довольно часто межличностный конфликт воспринимается как «единоборство», социальная общность, которой принадлежат и на которую ориентируются стороны, всегда, хоть порой и незримо, присутствует при их столкновении, во многом определяя ход его раз-

вития. Характер и особенности протекания конфликтного взаимодействия в значительной степени обусловлены спецификой внутригрупповой структуры организации, наличием властных полномочий, которыми обладает руководитель. С точки зрения социальной формализации подобные конфликты, так называемые конфликты «по вертикали», в своем подавляющем большинстве должны быть отнесены к разряду «официальных», особенно если по форме выражения они представляют собой открытое, демонстративное столкновение. Но и в случае скрытого, «маскируемого» конфликта здесь можно лишь условно говорить о его неофициальном характере. Необходимым условием эффективного воздействия руководителя на возникший по тем или иным обстоятельствам между ним и подчиненным конфликт является осуществление им тщательного анализа причин, мотивов, приведших к создавшейся ситуации, целей, вероятных исходов конфликтного столкновения, участником которого он оказался. Способность руководителя занять при этом достаточно объективную позицию — серьезный показатель его высокой профессиональной квалификации и мастерства. Как показали многочисленные исследования, невозможно сформулировать какой-либо универсальный принцип разрешения разнообразных по своей направленности и характеру межличностных конфликтов, указать единственно верную во всех случаях тактику поведения. Лишь когда руководитель в совершенстве владеет различными тактиками разрешения межличностного конфликта, учитывая многосторонние аспекты этого социально-психологического явления, и умело применяет

их в каждом конкретном случае, можно рассчитывать на желаемый результат. Помимо межличностного конфликта, выделяют также диссонанс (внутриличностный конфликт, обусловленный попыткой реализовать личностью два или более противоположных, взаимоисключающих мотива), межгрупповой конфликт и конфликт между личностью и группой. И все же в исследовательском плане в рамках социально-психологической науки изучение проблематики, связанной с межличностными конфликтами, является приоритетным.

Понятно, что и в условиях форсайт-проекта присутствуют все формы и виды конфликтов. Если говорить о внутриличностном конфликте (диссонансе), то практически вне зависимости от того, членом какого функционально-целевого подразделения форсайт-команды является данный конкретный участник, он может оказаться в ситуации столкновения двух или более личностно-значимых и при этом содержательно противостоящих друг другу мотивов. Особенно отчетливо эта возможность может актуализироваться, когда речь идет о руководителях организаций, которые выступают в роли заинтересованных участников форсайта: в этих обстоятельствах вполне вероятна ситуация, проявляющаяся прежде всего в одновременной заинтересованности в достижении целей форсайта и в поддержке партикулярных интересов организации, руководителем которой является этот участник.

Что касается межличностного конфликта, то его опасность особенно высока, когда речь идет о таких подразделениях, как Управляющий комитет и Рабочая группа. Эта опасность примени-

тельно к Управляющему комитету более чем существенна, о какой бы стадии осуществления форсайта не шла речь, а межличностный конфликт в Рабочей группе наиболее губителен не на предфорсайтной и не на постфорсайтной стадиях, а на стадии именно активной реализации форсайт-проекта.

Совершенно ясно, что и конфликт между личностью и группой происходит в условиях форсайта в традиционной форме и практически по столь же традиционным причинам. Единственно, что необходимо особо отметить, это то, что Управляющий комитет, будучи в условиях успешного форсайта, по сути дела, единым, целостным коллективным субъектом, может задавать специфическую форму протекания подобной категории конфликтного взаимодействия. В то же время нельзя не подчеркнуть, что конфликтное взаимодействие в условиях практически всегда протекающего в максимально интенсивной форме любого форсайт-проекта почти никогда не может быть разрешено само собой, стихийно и потому в данном случае психологическое сопровождение является необходимой опорой для конструктивного решения проблемы.

Наиболее детально разработанным в методическом плане является такое направление, как исследование преобладающих стратегий и тактик поведения в конфликтном межличностном взаимодействии (Р. Блейк, Дж. Моутон, К. Томас и др.).

В основе большинства как межличностных, так и иных социальных конфликтов лежит распространенный стереотип, что любая ситуация столкновения интересов представляет собой так называемую игру с «нулевой суммой», в которой

размер выигрыша равен размеру проигрыша. То есть собственные интересы могут быть удовлетворены лишь в той степени, в которой оказываются ущемленными интересы противоположной стороны. Наиболее очевидным примером такого рода являются спортивные игры, где победители выигрывают ровно с тем счетом, с которым проигрывают побежденные. Однако в реальной жизни, к счастью, нередко встречаются ситуации, которые представляют собой игры с ненулевой суммой, в рамках которых суммарный выигрыш не обязательно равен суммарному проигрышу. Классической иллюстрацией данного парадокса является широко известная в социальной психологии «дилемма заключенного». В изначальной версии это история о двух подозреваемых в серьезном преступлении, которых по одиночке допрашивает прокурор. При этом «оба они виновны, однако у прокурора имеются доказательства их виновности только в меньших преступлениях. Поэтому он предлагает каждому из преступников поотдельности сознаться: если один сознается, а другой нет, прокурор гарантирует сознавшемуся иммунитет (а его признание использует для обвинения другого в более тяжком преступлении). Если сознаются оба, каждый получит умеренный срок. Если ни один не признается, наказание для обоих будет незначительным» [4, с. 633]. Таким образом, при использовании оптимальной стратегии, учитывающей интересы другого, оба заключенных выигрывают — получают символическое наказание. Между тем на практике, как отмечает Д. Майерс, «чтобы минимизировать собственный срок, многие признаются, не смотря на то, что совместное признание

ведет к более суровым приговорам, чем обоюдное непризнание», так как руководствуются логикой, согласно которой «...независимо от того, что решит другой заключенный, для каждого из них лучше будет признаться. Если другой признается, первый заключенный, признавшись тоже, получит умеренный срок, а не максимальный. Если другой не признается, первый сможет выйти на свободу. Разумеется, каждый из двоих рассуждает одинаково. И оба попадают в социальную ловушку» [там же].

Можно заметить, что в данной конкретной ситуации подобная линия поведения оправдана и обусловлена, во-первых, предельно высокой личностной значимостью исхода для каждого из участников и, во-вторых, физической невозможностью договориться и заключить соглашение о совместных действиях. Однако и в гораздо менее ответственных и эмоционально «заряженных» ситуациях люди становятся жертвами стереотипа «нулевой суммы». По утверждению Д. Майерса, «примерно в 2000 исследований университетские студенты сталкивались с различными вариантами «дилеммы заключенного», где ценой игры был не срок заключения, а чипсы, деньги, фишки. При этом в логике каждой заранее выбранной стратегии второго игрока первому выгодней обособиться (так как при этом он эксплуатирует готовность сотрудничать второго игрока или защищает себя от эксплуатации с его стороны). Тем не менее, и в том-то вся «загвоздка», что не сотрудничая, обе стороны получают гораздо меньше, чем если бы они доверяли друг другу и извлекали взаимную выгоду. Эта дилемма загоняет участников в психологическую ловушку, когда оба осознают, что они

могли бы взаимно выгадать; но, не доверяя друг другу, они «защипываются» на отказе от сотрудничества» [там же, с. 633–634].

Подтверждение последнего тезиса было получено в ряде экспериментов, проведенных отечественными социальными психологами. Группе студентов, разделенных на две равные по численности команды, предлагалось сыграть в очень простую игру. Командам, размещенным по разные стороны проведенной на полу разделительной линии, давалась следующая инструкция. «Ваша команда получает один выигрышный балл за каждого игрока команды-противника, пересекшего разделительную линию и оказавшегося на той стороне зала, где вы сейчас находитесь. Вы можете использовать любые средства, для того чтобы побудить их сделать это, кроме физического воздействия». Не слишком трудно догадаться, что оптимальной выигрышной стратегией в данной ситуации для обеих команд является простой обмен сторонами, в результате которого обе команды получают максимально возможный выигрыш. Заметим, что по условиям игры участники имели практически неограниченные возможности договориться о взаимодействии как с командой-соперником, так и внутри собственной команды. Несмотря на это, в многочисленных пробах участники, как правило, начинали с попыток уговоров, подкупа, шантажа членов команды соперника, т. е. играли в игру с нулевой суммой. Когда возникала идея о возможной кооперации с соперниками, она неизменно наталкивалась на яростное сопротивление отдельных участников и во многих случаях оставалась неосуществленной. Если же стороны все-таки при-

ходили к соглашению, то реализовывали его посредством скрупулезно синхронизированного «размена» игроков «один на один», демонстрируя тем самым явное недоверие друг к другу.

Подобная ригидность в восприятии конфликтных ситуаций, присущая многим людям, обусловлена их тотальной фиксацией на собственной позиции и неспособностью взглянуть на ситуацию глазами другого.

К. Томас на основе детального анализа «дилеммы заключенного» выделил пять поведенческих стратегий, основанных на соотношении учета собственных интересов и интересов оппонента, потенциально возможных в конфликтной ситуации:

1. *Выигрыш—Проигрыш*. В рамках данной стратегии собственные интересы абсолютизируются, а интересы противоположной стороны полностью игнорируются. Применительно к «дилемме заключенного» полномасштабная стратегия такого рода означала бы, что подозреваемый не просто соглашается сотрудничать с прокурором, признаваясь в совершенном преступлении, но целенаправленно «закладывает» своего «подельника», одновременно стремясь минимизировать собственную вину.

2. *Проигрыш—Выигрыш*. При этом игнорируются собственные интересы и абсолютизируются интересы другого. В рассматриваемом примере, руководствуясь данной стратегией, подозреваемый берет всю вину на себя, выгораживая, тем самым, товарища.

3. *Проигрыш—Проигрыш*. Выбор данной стратегии означает игнорирование как собственных интересов, так и интересов другой стороны. В этом случае подозреваемый рассказывает прокурору о

тяжком преступлении, совершенном им самим и другим подозреваемым, что очевидно повлечет суровое наказание для обоих.

4. *Компромисс*. Частичный учет как собственных интересов, так и интересов другого — обоюдное признание в менее тяжком преступлении с перспективой умеренного срока для обоих.

Все эти четыре стратегии представляют собой игру с нулевой суммой. В отличие от них, пятая стратегия «*Выигрыш—Выигрыш*» является игрой с ненулевой суммой, в рамках которой и собственные интересы, и интересы другого котируются одинаково высоко. Применительно к «дилемме заключенного» она означает, что оба подозреваемых не признаются и отделяются «легким испугом».

Если абстрагироваться от непосредственно «дилеммы заключенного» и в содержательном плане «привязаться» к схеме форсайта, станет совершенно очевидно, что уже по самой своей смысловой нагрузке любой форсайт — «игра» с ненулевым результатом. Более того, в данном случае логика «выигрыш-выигрыш» является вполне органичным способом работы форсайт-команды. Именно в условиях реализации форсайта, когда по поводу общих целей, задач и содержания деятельности практически по завершении предфорсайтного этапа-статии никаких разногласий нет, качественно важным оказывается сотрудничество по принципу «выигрывают оба» применительно к способу взаимодействия разных функционально-целевых подразделений форсайт-команды. Понятно, что перестройка коактивной деятельности («рядом, но не вместе») на деятельность подлинно совместную предполагает целенаправленную акцентировку психоло-

го-сопровождающих и технологически обеспеченных усилий на каждом из этапов форсайта.

В завершение обсуждения вопроса о таких показателях внутригрупповой жизни форсайт-команд, как социально-психологический климат и характер межличностных конфликтов, следует отметить, что во многом именно эти со-

циально-психологические показатели выступают в качестве определяющих ориентиров при поиске научно выверенных техник создания эффективных форсайт-команд и техник по оптимизации работы проект-групп. Что касается описательной конкретики этих техник, она приведена в достаточно развернутой форме в книге «Социальная психоло-

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Гулман Д.* и др. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2005.
2. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб., 2001.
3. *Кондратьев М.Ю.* О научной психологической школе А.В. Петровского в Московском городском психолого-педагогическом университете // Социальная психология и общество. 2011. № 3.
4. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 2000.
5. Социальная психология — Форсайту / Под ред. М.Ю. Кондратьева и В.П. Третьяка. М., 2010.
6. *Третьяк В.П.* Форсайт в вопросах и ответах. М., 2007.
7. *Финк С.* Управление поведением: раскрывая лучшее в людях // Курс МВА по менеджменту. М., 2004.



## Features of Social Psychological Climate and Interpersonal Conflicts as a Factor of Foresight Projects Implementation

**M. YU. KONDRATYEV**

*Doctor in Psychology, professor, corresponding member of the Russian Academy of Education, dean of the Department of Social Psychology, Moscow State University of Psychology and Education*

**V.A. ILYIN**

*Doctor in Psychology, professor at the Chair of Management Psychology, Moscow State University of Psychology and Education*

*The paper focuses on social psychological atmosphere and specifics of interpersonal conflicts within foresight teams. The materials presented in the paper indicate that, on the one hand, calm and stable social psychological atmosphere does not necessarily guarantee higher productivity of team members' joint activity; on the other hand, even acute interpersonal conflicts do not always result in destructive outcomes during the foresight projects implementation. Thus the most crucial to the issue is the level of social psychological development of the group as well as the character of joint activity and its current stage.*

**Keywords:** *foresight, foresight projects, foresight team, social psychological climate, interpersonal conflict, level of social psychological development of a group, joint activity.*

### REFERENCES

1. *Goulman D. i dr. Emocional'noe liderstvo. Iskustvo upravleniya lyud'mi na osnove emocional'nogo intellekta. M., 2005.*
2. *Dzhuell L. Industrial'no-organizacionnaya psihologiya. SPb., 2001.*
3. *Kondrat'ev M.Yu. O nauchnoi psihologicheskoi shkole A.V. Petrovskogo v Moskovskom gorodskom psihologo-pedagogicheskom universitete // Social'naya psihologiya i obshchestvo. 2011. № 3.*
4. *Maiers D. Social'naya psihologiya. SPb., 2000.*
5. *Social'naya psihologiya – Forsaitu / Pod red. M.Yu. Kondrat'eva i V.P. Tret'yaka. M., 2010.*
6. *Tret'yak V.P. Forsait v voprosah i otvetah. M., 2007.*
7. *Fink S. Upravlenie povedeniem: raskryvaya luchshee v lyudyah // Kurs MVA po menedzhmentu. M., 2004.*