

К. Левин
**РАЗРЕШЕНИЕ ЗАТЯЖНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
КОНФЛИКТА¹**

Цель, которую преследуют авторы, представляя вниманию читателей изложение конкретных эпизодов из своей практики, состоит в том, чтобы описать и проанализировать частные случаи. Анализ такого рода крайне редко может быть использован как доказательство теории. Однако с его помощью можно проиллюстрировать взаимозависимость некоторых скрытых факторов и раскрыть сущность некоторых общих проблем.

Предлагаемое вашему вниманию исследование конфликта на швейной фабрике представляет собой иллюстрацию некоторых аспектов групповой динамики и их теоретическую интерпретацию. Речь пойдет о затяжном конфликте, который периодически разгорался с новой силой, но каждый раз тем или иным образом улаживался.

Эта история — часть обширного исследования, предпринятого Алексом Бэйвласом, и она представлена в том виде, как была написана им самим, а именно как последовательность актов, каждый из которых состоял из нескольких сцен.

Персонажи: Паулсон, механик; Сулинда, мастер; Эланби, директор; Бэйвлас, психолог и рассказчик; швей-мотористки.

Обстановка: фабрика, в штате которой состоят около 170 швей, пять уборщиц, один мастер и один механик.

АКТ I. Сцена 1

Однажды после обеда, когда я возвращался в свой офис, я случайно заглянул в кабинет директора и увидел Паулсона и Сулинду, стоявших у его стола. Все трое выглядели враждебно настроенными, и я предположил, что что-то случилось.

И меня не удивило, что Эланби почти сразу вызвал меня к себе. «Вы тот самый человек, которого мы ждали», — были его первые слова; двое других выглядели при этом смущенными. Я сделал какое-то шутливое замечание и закурил сигарету, чтобы выиграть время. Я предложил сигареты присутствующим, но взял только директор, остальные отказались. Я присел на краешек его стола, но и это не улучшило ту тягостную атмосферу, которая царила в кабинете. «Ну, и что же происходит?» — спросил я у директора. Мне нужна была информация о том, что случилось, но я не рискнул спрашивать Паулсона или Сулинду, потому что они казались весьма взвинченными, и поэтому адресовал свой вопрос ему,

АКТ I. Сцена 2

Эланби объяснил, что у Паулсона и Сулинды возникли некоторые проблемы, поскольку они не смогли сойтись во мнении относительно того, какие машины следует отремонтировать в первую очередь, а одна из швей еще подлила масла в огонь, насплетничав им друг про друга. Пока директор рассказывал, глаза Сулинды увлажнились, и я с удивлением отметил, что и Паулсон был близок к тому, чтобы заплакать. Я сказал, что такое поведение

¹ Левин К. Разрешение социальных конфликтов. — СПб.: Речь, 2000. -? С. 269-290.

работниц довольно обычно, и описал сходный случай, который был в моей практике, когда я работал на другой фабрике. Я подчеркнул, что не так уж важно, что и кем было сказано во время спора, важнее то, что такие слова могут обидеть людей, принимающих это слишком близко к сердцу. Я сказал, что любая сплетня так меняется в ходе многочисленных пересказов, что нет никакой надежды выяснить, что же имел в виду первый рассказчик. Затем я взглянул на часы и сказал, что у меня назначена встреча с одной из швей, и я должен немедленно на нее пойти, но это займет всего лишь несколько минут, и я хотел бы более подробно обсудить этот вопрос с каждым из них и с девушкой, которая любила посплетничать. Я пытался создать у них впечатление, что я считаю сплетницу источником всех проблем.

АКТ I. Сцена 3

Повернувшись к Сулинде, я спросил ее, найдется ли у нее время зайти ко мне сразу после окончания моей «встречи»; если же она занята, не могу ли я увидеть ее позже этим вечером. Я добавил, что, насколько я знаю, ее сейчас ждут наверху. Она сказала, что может зайти ко мне в любое время, и мы договорились, что встретимся сразу после моей встречи со швеей. Затем я обратился к Паулсону и спросил его, могу ли я поговорить с ним в его мастерской. Он сказал, что это было бы лучше всего.

Акт I. Сцена 4

Я поднялся в цех вместе с Сулиндой. Она начала с того, что ее злит тот факт, что Паулсон сочиняет про нее всякие небылицы и что девушка пытается выставить сплетницей ее саму. Я ответил, что понимаю, что она сейчас чувствует, потому что и сам оказывался в подобной ситуации; к тому же мне хорошо известно, как неправильно может быть истолкована любая ситуация. И чтобы избежать развития разговора в этом направлении, я отправился на свою «встречу».

АКТ I. Сцена 5

В течение следующих нескольких минут я разговаривал с директором, у которого не было больше никакой информации об этом инциденте; он сказал мне, что я пришел как раз в тот момент, когда Сулинда была готова «хлопнуть дверью», да и Паулсон говорил, что больше не намерен здесь работать. Элан-би надеялся, что мне удастся исправить положение; он сказал, что вообще-то такие стычки между ними случаются нередко, но в этот раз дело обстоит хуже, чем обычно. По его мнению, проблема возникла из-за того, что Паулсон слишком независим, а Сулинда слишком быстро выходит из себя — и к тому же они всегда недолго любили друг друга.

[Читатель, возможно, уже заметил, что психологу довольно быстро удалось развести Паулсона и Сулинду в разные стороны, отправив одного в мастерскую, а вторую — в цех.]

АКТ II

В разговоре со мной Сулинда описала ситуацию следующим образом. Паулсон — не такой уж квалифицированный механик. Иногда он не может понять, в чем состоит неисправность машины, он только тянет время и, в конечном счете, машина так и не работает. Он обвиняет работниц в том, что

они неправильно обращаются с машинами, или говорит, что материал некачественный, или придумывает еще какие-нибудь отговорки.

Как сказала Сулинда, днем к ней подошла одна девушка и сказала, что Паулсон отказывается настраивать ее машину. Сулинда пошла к Паулсону и сказала ему, что он должен выполнять свою работу и что девушка рассказала ей о том, что он отказывается заниматься своими обязанностями. Паулсон пошел к девушке и спросил ее, почему она сказала Сулинде, что он отказался настраивать ее машину, хотя на самом деле он сказал, что займется ею чуть позже. Девушка ответила, что она вообще ничего такого Сулинде не говорила и что та лжет. После этого Паулсон и девушка пошли к Сулинде и спросили, почему она сказала Паулсону неправду. Сулинда схватила халат и отправилась к директору с заявлением об уходе. Эланби выслушал ее рассказ и вызвал Паулсона.

[Девушки, работавшие под началом Сулинды, зависели главным образом от нее, но в том, что касается ремонта машин, они зависели и от Паулсона. И именно проблема властных полномочий Сулинды и Паулсона обусловила то, какое значение придавалось неправде. Для Сулинды обвинение во лжи означало потерю лица и могло значительно ослабить ее положение среди работниц. Кроме того, Сулинду особенно огорчил тот факт, что девушка восприняла как «ложь» поступок Сулинды, который она совершила для блага самой этой девушки; она хотела, чтобы девушка не теряла времени и зарплату в ожидании того, когда будет отлажена ее машина. Для Паулсона основная проблема заключалась в угрозе его честному имени, его властной позиции по отношению к работницам, а также его статусу, который был столь же высоким, как и у Сулинды.]

АКТ III. Сцена 1

Я начал с того, что задал Сулинде ряд вопросов о том, как часто случаются поломки оборудования, почему некоторые машины ломаются чаще, чем другие, и т. д. В ходе разговора стало понятно, что нагрузка Паулсона была очень большой, ведь ему приходилось постоянно следить за 170 машинами. Сулинда согласилась с тем, что если бы у него было больше времени и его не так часто отвлекали бы от работы, значительная часть источников раздражения была бы устранена. Я спросил, не кажется ли ей целесообразным опросить работниц, чтобы узнать, что они думают об этой проблеме. Она согласилась с тем, что мне следует поговорить с ними, потому что некоторые девушки постоянно жалуются на такую ситуацию и склоняют на свою сторону всех остальных. Я сказал Сулинде, что займусь этой проблемой, и спросил, хочет ли она узнать результаты моего опроса. Она сказала, что хотела бы быть в курсе. Я закончил разговор замечанием о том, что она совершенно верно определила одну из причин натянутых отношений между механиком и девушками, отнеся ее на счет напряженного графика работы механика, и похвалил ее за столь объективное мнение о существующей проблеме.

АКТ III. Сцена 2

Затем я отправился разговаривать с Паулсоном. Он начал с того, что

рассказал, как тяжело ему работать, что у него только две руки и что он не может чинить две машины одновременно. Я попытался разрядить обстановку парой шуточных замечаний, и Паулсон пришел к выводу о том, что самые большие проблемы — нетерпеливость девушек и недостаток времени. Он тоже был согласен с тем, что мне следует поговорить с девушками и что было бы полезно узнать их мнение по этому поводу. Его особенно интересовало, что они думают о нем как о человеке.

[Разговор с механиком развивался по такому же сценарию, что и разговор с мастером. Как и Сулинда, Паулсон рассматривал ситуацию в терминах «прав—не прав». Он считал, что не права в данном случае Сулинда. И опять психологу удалось обратить внимание Паулсона на объективные характеристики ситуации. Был сделан акцент на нехватке у механика рабочего времени, и в этом случае особое внимание было уделено естественному недовольству девушек.

Эта попытка изменить восприятие ситуации путем «интервью о действиях» (в противоположность «интервью по сбору фактов») может быть расценена как основной элемент решения проблемы. Вследствие переориентации внимания Сулинды и Паулсона с личных эмоциональных отношений в область объективных фактов, жизненное пространство этих людей, определявшее их поступки, стало более схожим, хотя сами по себе эти двое еще не осознавали сходства своих позиций. Следует упомянуть еще несколько моментов: 1. Психолог не пытался переструктурировать взгляды Сулинды и Паулсона, предлагая их вниманию какие-то факты, хотя подобное «вмешательство» в когнитивные структуры в принципе было возможно. Вместо этого Паулсону и Сулинде помогли взглянуть на объективную ситуацию и тем самым «принять» ее, расценив как «факт». Однако в случае с Сулиндой эта уловка сработала не совсем эффективно.

2. Уделяя особое внимание властным отношениям, психолог постарался заручиться согласием Сулинды на разговор с девушками от ее имени. Сулинда была довольна этим предложением, поскольку некоторые девушки создавали определенные проблемы, угрожая тем самым и ее позиции. И мы можем отметить определенный прогресс в ряде отношений. Бэйвлас обратился к девушкам при полной поддержке мастера. Спросив Сулинду о том, хочет ли она узнать результаты его разговора, он подготовил следующий шаг работы. Это действие носило характер совместного начинания и способствовало установлению хороших отношений между Бэйвласом и Сулиндой. Тем самым Сулинда была активно вовлечена в планирование действий и поэтому с большей готовностью могла идентифицироваться с тем решением, которое было предложено позже. 3. Та же самая процедура была осуществлена и в разговоре с Паулсоном, хотя и с некоторыми вариациями. Бэйвлас уделил особое внимание личным мотивам Паулсона. К примеру, Бэйвлас безоговорочно принял желание Паулсона узнать, нравится ли он девушкам. Поскольку психолог сумел наладить совместную работу и с механиком, и с мастером, они стали участниками одного и того же плана, хотя на этой стадии лишь номинально и без

принятия совместного решения.]

АКТ III. Сцена 3

Затем я пригласил каждую из работниц для короткого интервью. Я спросил их, не кажется ли им, что ремонту машин на фабрике уделяется недостаточное внимание. Все они согласились с тем, что Паулсон вполне годится для этой работы, но он слишком перегружен, чтобы все успевать. Я спросил каждую из девушек, стоит ли собрать вместе тех девушек, у которых чаще всего возникают проблемы с оборудованием, и посмотреть, что можно сделать, чтобы уменьшить время, которое они теряют в ожидании ремонта. Все они горячо поддержали эту идею.

АКТ IV. Сцена 1

Девушки были собраны в группу, и я рассказал им суть проблемы. Все они, как ранее Сулинда и Паулсон, согласились с

тем, что иногда, а именно в тех случаях, когда ломаются сразу несколько машин, ощущается недостаточность ремонтных услуг. Поскольку было маловероятно, что будет принят на работу еще один механик (фабрике с трудом удалось получить отсрочку от армии для одного только Паулсона), вопрос заключался в том, как наиболее эффективно использовать возможности Паулсона. Я организовал обсуждение того, каким образом можно поступить в каждой из следующих ситуаций: когда ломается одна машина; когда одновременно ломаются две машины, причем поломка одной из них причиняет больший ущерб, поскольку мешает работе нескольких девушек; когда ломается несколько машин сразу и ремонт одной из них признается самым важным.

В результате обсуждения группа работниц выработала следующий план: 1) если машины одинаково важны для производственного процесса, правило должно быть таким: «заявка на ремонт поступила первой — первой эта машина и будет отремонтирована»; 2) если какая-либо машина более важна, чем другие, ее следует чинить в первую очередь; 3) этот план будет представлен Паулсону и Сулинде, и я сообщу группе, что они сказали.

[Таким образом, результаты работы, проделанной психологом, могут быть представлены следующим образом:

- Механик и мастер, которые были близки к тому, чтобы попросить расчет, остались на фабрике.
- Восприятие ситуации всеми тремя сторонами: механиком, мастером и наиболее важной, активной группой, а именно работницами, которых прежде более всего занимали вопросы «лжи» и престижа, — было переориентировано на анализ объективных сложностей производственного процесса.
- Без организации непосредственного контакта между тремя сторонами был установлен тот факт, что все они имеют приблизительно сходное представление о сложностях производства.
- Все заинтересованные лица свободно и независимо выразили свое согласие с намеченными действиями.
- Контакт всех трех сторон с психологом был хорошим и

дружественным.

Процедура, которой воспользовался психолог, основывалась на той гипотезе, что постоянный конфликт хотя бы отчасти должен являться следствием плохой организации производственного процесса. Таким образом, для того чтобы принять верное решение, необходимо было выявить источник проблем, реалистично и достаточно глубоко проанализировав процесс выпуска продукции.

Группа, занимающая самую низкую ступеньку в фабричной иерархии, послужила основой для выявления фактов, возможно, вследствие того, что швеи были самым непосредственным образом вовлечены в процесс и лучше других представляли себе, по крайней мере, некоторые аспекты проблемы. И опять же, поскольку работницы были самым низшим звеном иерархии фабрики, каждое правило, вводимое руководителями, и даже точка зрения, представленная им как «факт», скорее всего, была бы воспринята работницами как навязывание чужой воли. Чтобы добиться их искреннего соучастия в осуществлении планов, лучше всего было начать с подробного выяснения фактов, и было столь же необходимо, чтобы исходные предложения, касающиеся новых правил производственного процесса, были выработаны самими работницами.

Не все швеи, а только те, кто проявлял самое большое недовольство, были приглашены к разговору. Это может показаться странным, если мы будем исходить из предположения о том, что те швеи, которые менее всех склонны раздувать проблему, скорее всего, будут предлагать более объективную картину ситуации. Наиболее проблемные работницы стали объектом исследования потому, что они представляли огромную важность для групповой динамики на фабрике. Более того, если бы те швеи, которые не были источником проблем, приняли участие в выработке исходного решения, то жалобщики, скорее всего, стали бы сопротивляться этому решению, поскольку чувствовали бы, что их сначала изолировали от принятия решения, а затем это решение им навязали.

Психолог как лидер дискуссионной группы представил существующую проблему как объективную фазу рабочего процесса. Тот факт, что ему с легкостью удалось привлечь внимание группы к этому аспекту ситуации, показывает, что предварительные интервью способствовали эффективному развитию событий.

В ходе групповой дискуссии было выявлено, что существующие затруднения представляют собой одну из составляющих проблемы производства. То, что эти факты всплыли в групповом обсуждении, а не в индивидуальных интервью, дало некоторое количество дополнительных преимуществ. Как правило, в результате групповой дискуссии вырисовывается более объективная и подробная картина ситуации. Атмосфера открытости, которая может возникнуть в ходе группового обсуждения, в противоположность обстановке секретности, характерной для индивидуальных интервью, является весьма важным фактором, обуславливающим готовность к сотрудничеству.

Предполагалось, что правила, сформулированные в результате обсуждения, будут способствовать разрешению объективной производственной проблемы. Безличные факты в большей степени, чем властные конфликты, детерминируют действия, предпринимаемые в определенных ситуациях. Эти правила аналогичны тем, которые могли бы быть предложены администрацией фабрики для достижения максимальных результатов. Психолог мог бы спросить девушек, какая последовательность ремонта и наладки машин была бы оптимальной для производственного процесса. Вполне возможно, что девушки предложили бы те же самые правила, но при этом они чувствовали бы, что делают что-то «для Хозяина», ими двигало бы «великодушие» или патриотизм. Психолог не пошел таким путем, он просто попросил работниц прийти к справедливому решению. Это касалось проблемы взаимоотношений между девушками и, поскольку подразумевало еще и снижение заработка в результате простоя, было тесно связано с их личными интересами. Следует отметить, что справедливость как руководящий принцип, лежащий в основе правил социального поведения в группе, несомненно, является одним их самых сильных мотивов американской культуры.

Поскольку эти правила были выработаны самими работницами, их принятие было легким и согласованным.

Остаются две проблемы: во-первых, принятие выработанных правил остальными швеями и руководством цеха: Сулиндои и Паулсоном; во-вторых, определение тех лиц, которые будут нести ответственность за выполнение этих правил.]

АКТ IV. Сцена 2

Я рассказал Паулсону о результатах встречи с группой, особо подчеркнув тот факт, что девушки ничего не имеют против него лично и что, напротив, они понимают, что существующая нагрузка не по силам одному-единственному механику. Я показал ему план, выработанный девушками, и он сказал, что это как раз то, чего он хочет, если только «каждый» перестанет им командовать. Я сказал ему, что он вовсе не должен принимать решение о том, какая из машин более важна в тот или иной момент. Он механик, и ему совершенно не нужно брать на себя еще и эту ответственность. С этим он горячо согласился. Я предположил, что ответственность за такого рода решения должна взять на себя Сулинда, и если девушки будут не согласны с предлагаемой последовательностью ремонта, им придется выяснять отношения с нею. С этим он также согласился, но выразил сомнение в том, что Сулинде это понравится. Я сказал ему, что собираюсь встретиться с ней и что мне кажется, что она будет только рада такому решению, если, конечно, он не будет расценивать ее действия как приказы.

[Сначала психолог пошел к механику. Страхи Паулсона исчезли, когда психолог в самом начале разговора подчеркнул, что девушки ничего против него не имеют. Это улучшило настроение Паулсона и обеспечило его готовность к объективному анализу ситуации. В такой атмосфере договариваться было гораздо проще.

Вторая часть разговора свелась к попытке психолога предложить долгосрочное разрешение этого конфликта. Эффективное решение проблемы предполагало подход к ситуации с точки зрения производительности труда. Кроме того, конфликтующие стороны приняли бы во внимание объективные факторы и тем самым вышли из затяжного конфликта. В нашем случае источником конфликта было нечеткое разделение функций, связанных с обеспечением ремонта оборудования. Теперь же правила были установлены и обязанности распределены.

Психолог чувствовал, что единственно разумным и эффективным решением было бы сделать Сулиндю ответственной за определение последовательности ремонта машин, поскольку именно в ее обязанности (а не в обязанности механика) входит обеспечение максимальной производительности работы.

То, как Бэйвлас представлял проблему механику, очень напоминало то, как он вел себя в предыдущей сцене с работницами: существующее положение вещей было представлено совершенно объективно, но акцент был сделан на тех его аспектах, которые были непосредственно связаны с психологической ситуацией вовлеченной в конфликт личности; тем самым была сформирована устойчивая положительная мотивация. Психолог предпочел говорить не о разграничении властных полномочий, а о том, как можно избавить механика от принятия тех решений и той ответственности, которые в общем-то и не входили в сферу его компетенции.

У нас не останется сомнений в том, что подобный подход был верен и реалистичен, если мы более глубоко проанализируем ситуацию, с которой сталкивался механик в том случае, когда ремонт требовался нескольким машинам одновременно. Для Паулсона мастерская — это довольно приятное место, это его убежище, где в работе он сам себе начальник. Он пытается оставаться в мастерской как можно дольше. Когда же ему приходится выходить в цех для ремонта оборудования, он там чужак, вдобавок попадающий под власть мастера. Если не в порядке, например, сразу три машины, механик сталкивается с конфликтной ситуацией, поскольку ему приходится иметь дело с тремя силами, соответствующими его желанию починить все три машины. И все три силы действуют в совершенно разных направлениях. В этих разных направлениях действуют и параллельные силы, источником которых являются разные работницы; причем мощность каждой из сил зависит еще и от степени вздорности и крикливости той или иной швеи. Кроме того, существует и сила, индуцированная Сулиндой, причем она может либо заставить Паулсона угадывать ее желания, либо четко выразить свое мнение на сей счет.

Подобные обстоятельства типичны для ситуации принятия решения, и для нее характерны две причины возникновения большого эмоционального напряжения: а) силы, препятствующие принятию решения, довольно велики, поскольку любое неверное решение с большой вероятностью приведет к конфликту между механиком и мастером; б) когнитивная структура поля нарушена, поскольку механик не знает, какая очередность ремонта машин

поставит его в более затруднительное положение.

Совокупность этих факторов делает ситуацию принятия решения более неприятной для Паулсона, поскольку негативной валентностью характеризуется не только непосредственный момент принятия решения, но и сам факт пребывания в цеху. И, следовательно, механик с большой охотой примет любой план, который давал бы ему надежду на то, что ему удастся избавиться от этой травмирующей ситуации.

Можно отметить, что подобным образом спланированное психологом представление проблемы Паулсону было нацелено на то, чтобы склонить механика к согласию (и вынудить подчиниться власти мастера). То, как психолог представлял ситуацию, полностью соответствовало реальным фактам. Новый план предполагал установление фиксированных и общих для всех правил, имеющих под собой объективные основания и касающихся того, что должно быть сделано. К тому же должен быть указан человек, который в каждой конкретной ситуации будет определять порядок действий. Кому-то придется принимать решения в том случае, когда будут возникать сомнения в том, какая последовательность ремонта оборудования приведет к наименьшей потере времени. Но все это входит в компетенцию мастера. Она не может безапелляционно диктовать механику, что он должен делать. Фактически, она не может отдавать ему распоряжения. Все, что она может, это сообщать ему необходимую информацию относительно того, какова относительная важность той или иной машины для производственного процесса. На основе этой информации он будет готов следовать тем правилам, относительно которых существует общая договоренность. В заключение разговора психолог специально подчеркнул этот факт, чтобы избежать неправильной интерпретации предложения, которая нанесла бы ущерб гордости механика.

Основное содержание данной сцены — это постепенное принятие механиком нового плана действий. Его сомнения в том, что Сулинда согласится с этим планом, еще раз доказывают, что напряжение между ними существует. Кроме того, они свидетельствуют и о том, что он не чувствует себя проигравшей стороной на этих переговорах.]

АКТ IV. Сцена 3

Я показал план работниц Сулинде, и она решила, что точно так и должно быть, добавив, что именно это она и пыталась сделать, но Паулсону невозможно ничего объяснить. Я сказал, что Паулсон готов принимать ее решения относительно приоритетов в починке оборудования. Я также сделал акцент на том, что и девушки готовы работать с учетом этих правил. Она согласилась попробовать, однако по-прежнему была настроена довольно скептически.

[Разговор с Сулиндой развивался по тому же сценарию, что и разговор с Паулсоном. Она с готовностью приняла план, как если бы и раньше хотела чего-то подобного. Она не могла поверить в то, что Паулсон готов принимать к сведению ее «решения о приоритетах»; это свидетельствовало о том, что она не хочет чувствовать себя лишенной власти. С другой стороны, психолог

дал понять, что ее компетенция будет ограничена принятием решения об оптимальной последовательности ремонта оборудования.]

АКТ IV. Сцены 4-6

Сцена 4. Я сказал Паулсону, что Сулинде понравился план и что она готова следовать ему.

Сцена 5. Затем я снова собрал девушек на короткую встречу, в ходе которой мы еще раз обсудили план и тщательно разработали процедуру его выполнения.

Сцена 6. После этого я сообщил Сулинде и Паулсону, что разработка плана завершена, что он начинает претворяться в жизнь и что появление новых идей на этот счет всеми приветствуется.

[Последние сцены очень коротки. Каждая из сторон: механик, мастер и швей-мотористки — проинформирована о согласии двух других сторон с принятым решением, а также о том, что оно незамедлительно вступает в силу. Психолог особо подчеркнул свою готовность рассмотреть любые новые идеи, что создало своего рода клапан безопасности для последующего внесения в план каких-то необходимых изменений.]

Эпилог

Спустя несколько недель Эланби спросил меня, не замечаю ли я каких-нибудь изменений в Паулсоне. Я сказал, что нет. Он объяснил, что у Паулсона, кажется, стало гораздо меньше работы и гораздо больше времени для того, чтобы слоняться по заводу. Его отношения с Сулиндой стали хорошими, и между девушками тоже больше не возникает никаких конфликтов. Неделю спустя Паулсон по своей собственной инициативе установил на фабрике громкоговорители и два раза в день устраивал музыкальные трансляции. Это всем понравилось, и отношения между сотрудниками стали еще более благоприятными.

Через три месяца после этого инцидента — и надо отметить, что за все это время никаких проблем больше не возникало, — сторонний наблюдатель провел интервью с механиком. Вот отчет об этом интервью.

Паулсон сказал, что у него стало на треть меньше работы; если раньше у него было от 15 до 20 вызовов в день, то теперь их около 10. Уменьшение объема работ произошло главным образом за счет снижения количества мелких поломок; что касается серьезных неполадок, то их осталось приблизительно столько же. Он списывал чрезмерное количество незначительных вызовов в прошлом на счет «раздражения» — «девушкам просто хотелось создавать проблемы». Паулсон также отметил, что и раздражения по поводу действий Сулинды тоже стало меньше.

Когда его спросили, почему это стало возможно, он ответил: «Я думаю, это во многом благодаря музыке», — имея в виду те громкоговорители, которые он установил. Это сделало девушек более дружелюбными. Также оказалась полезной и помощь Бэйвласа. Он поговорил с некоторыми девушками, представил им точку зрения Сулинды и объяснил, чего им следует ожидать и что предпринимать.

Одно изменение помогло значительно уменьшить общее раздражение.

Почему-то сначала создалось впечатление, что Сулинда и Паулсон — злейшие враги, хотя в действительности вне работы они были лучшими друзьями. Ситуацию на фабрике он описал так: «Ну, мы препирались по пустякам, как и все, но не придавали этому значения. Но у них создалось впечатление, что мы просто ненавидим друг друга». Кроме того, и некоторые девушки подливали масла в огонь. Когда же всем стало ясно, что между Сулиндой и Паулсоном нет вражды, девушки осознали, что сплетни их больше не задевают, и общее раздражение уменьшилось.

Итак, короткое вмешательство психолога действительно разрешило затяжной конфликт. В прежде враждующем треугольнике, состоящем из механика, мастера и работниц, установились хорошие отношения. И это неожиданно привело к снижению объема ремонтных работ на фабрике.

По всей вероятности, ведущие принципы, которые лежали в основе действий психолога, можно обобщить следующим образом: *реальные условия высокой производительности труда должны обеспечиваться таким образом, который не противоречил бы природе групповой динамики.*

Для устойчивого разрешения этого конфликта недостаточно лишь установления дружеских отношений. Описанный конфликт является следствием производственной ситуации, когнитивная составляющая которой была ясна не до конца, четкое разграничение полномочий сторон было невозможным. Процедура разрешения этого конфликта в равной степени должна была учитывать и производственные требования, и проблему социальных отношений.

Что касается деталей, то здесь можно отметить следующее. Работу на фабрике можно рассматривать как процесс, скорость которого определяется соотношением сил, побуждающих и замедляющих его. Производственный процесс осуществляется посредством разных «каналов», обусловленных спецификой физической и социальной среды, в частности, определенными правилами и представителями власти (администрацией). Для того чтобы повысить производительность труда, можно попытаться увеличить мощность побуждающих сил посредством определенной стимуляции либо давления, или же ослабить те силы, которые вызывают снижение производительности. Описанная выше процедура использует вторую возможность. Она предназначена для того, чтобы устранить определенные конфликты внутри группы и определенные психологические силы, воздействовавшие на центрального персонажа (механика), который отказывался прилагать должные усилия.

Попытка долговременного улучшения основывается на изучении реальной ситуации, связанной с конкретным участком (ремонт оборудования) производственного канала. Благодаря выработке новых правил и инструкций производственные каналы были объективным образом модифицированы.

Даже самый лучший план реорганизации производственных каналов не будет реализован, если он не подходит тем людям, которым приходится жить в этой среде и реагировать на ее изменения. Описанная нами процедура была

спланирована на основе тщательного анализа закономерностей групповой динамики. И действительно, каждый этап работы был осуществлен с учетом этих закономерностей.

Важно и то, что даже самый первый этап ознакомления с ситуацией, который в принципе можно было бы рассматривать не как социальный акт, а как экспертную, научную задачу, был сделан составной частью социальной процедуры. И одной из самых ярких особенностей данного случая (которая, по всей видимости, достаточно типична для методов, используемых этим психологом) является то, что объективное выяснение условий работы стало ключевой точкой предлагаемых изменений.

Использование работниц как основных действующих лиц при выяснении обстоятельств конфликта было продиктовано тем, что они самым непосредственным образом связаны с производственным процессом. Если мы хотим создать общую атмосферу дружелюбия и сотрудничества, а не жесткую авторитарную систему, если мы хотим обеспечить успешное сотрудничество, то на первом этапе планирования должна быть задействована та группа, которая занимает самое низшее положение в иерархии, поскольку ее представители могут расценить любой другой способ принятия решения как попытку навязать им мнение руководства. С другой стороны, человек, обладающий властью (скажем, механик или мастер), не будет реагировать подобным образом, если его попросят одобрить план, разработанный его подчиненными, поскольку, располагая властными полномочиями, он может отвергнуть этот план.

То, что в выяснении условий производственного процесса были задействованы не все работницы, может быть следствием описанных выше факторов. Может быть, и имело бы смысл подключить к делу и других работниц. Однако для адекватности выяснения обстоятельств и обеспечения сотрудничества среди швей-мотористок было достаточно задействовать лишь самую проблемную часть этой группы. Даже само установление интересующих исследователя фактов в работе такого типа предполагает анализ как производственного процесса, так и групповой динамики. Понятно, что «достаточно объективная» картина производственных взаимоотношений и проблем должна основываться на тщательном исследовании. Но столь же важно понимать и значение «субъективных» точек зрения заинтересованных сторон.

Надо сказать, что установление фактов — это наилучший способ изменить *восприятие* ситуации отдельными людьми. Мы с достаточной степенью уверенности можем утверждать, что действия человека непосредственно зависят от того, как он воспринимает ситуацию. И мы можем предположить следующее: влияние изменения идей или ценностей на действия человека зависит о того, изменилось ли его восприятие. Справедливость этой теории подтверждается опытом в самых разных областях, включая лечение заикания и психопатологию. Одной из основных характеристик этого метода является изменение действий вследствие трансформации восприятия.

В данном случае, установление фактов совершенно сознательно было выбрано в качестве первого этапа работы. Знание фактов психологом или экспертом не оказывает никакого воздействия на ситуацию до тех пор, пока сами члены группы не примут эти данные «как факты». И именно в этом кроется основное преимущество выяснения фактов в ходе групповой работы. Совместное обсуждение фактов и разработка планов — это уже попытка совместного действия, открывающая путь к установлению атмосферы сотрудничества, открытости и уверенности в поставленных целях. И хотя механик и мастер сами не участвовали в групповой дискуссии работниц, психолог очень осторожно обеспечил их активную вовлеченность в процесс выяснения фактов и планирования деятельности.

Мы уже подчеркивали тот факт, что групповые встречи нельзя воспринимать как панацею. Они должны быть тщательно спланированы с учетом психологической ситуации личности, причем сама личность на каждом этапе работы рассматривается с точки зрения своей позиции в группе. При учете личностного фактора следует иметь в виду два его аспекта. Во-первых, мотивация к изменению восприятия и действий должна быть, насколько это возможно, основана на реалистичном представлении данной личности о ситуации. Во-вторых, необходимо приложить максимум усилий к тому, чтобы снизить эмоциональность участников на каждом этапе работы. При каждом удобном случае людей нужно хвалить, нужно минимизировать их тревогу и способствовать возникновению ощущения безопасности (Паулсон и работницы); необходимо прилагать все усилия к тому, чтобы человек представал перед окружающими в выгодном (но, тем не менее, реалистичном) свете. Как правило, снижение уровня эмоциональности осуществляется косвенным образом. Вспомним, к примеру, то, как вовлечение в конфликт одной работницы (проблема лжи) было деперсонализировано путем выявления проблемы группы работниц, провоцирующих появление конфликтных ситуаций. Очевидно, что посредством включения одной швеи в группу ей подобных проблема становится менее личностной и в то же время связывается с объективными групповыми проблемами.

Стоит также отметить, что исходная проблема — а именно ложь и последовавшая за ней угроза ухода с фабрики механика и мастера — растворилась в воздухе еще до начала серьезной работы. По всей вероятности, с изменением восприятия ситуации, с переключением внимания от проблем власти к

проблемам производства, вопрос о лжи, поначалу блокировавший нормальный ход производственного процесса, перестал быть «фактом». И это само по себе может рассматриваться как симптом того, насколько глубоки и реальны изменения в восприятии и в психологической ситуации всех вовлеченных в конфликт сторон.