

**ТОЛЕРАНТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ  
В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕСМОТРА ОТНОШЕНИЙ С СОТРУДНИКАМИ**

*Работа представлена кафедрой философии и права  
Пермского государственного технического университета.  
Научный руководитель – доктор философских наук, профессор Н. К. Оконская*

*Управление на основе толерантности является важнейшим условием повышения эффективности и конкурентоспособности организации. В статье анализируются особенности, место и роль толерантности в управлении, условия формирования сотрудничества как ведущего социального взаимодействия, обосновывается роль руководителя и предлагается структура его профессиональной толерантности.*

**Ключевые слова:** *толерантность, конфликт, сотрудничество, открытый диалог, профессиональная толерантность руководителя.*

## TOLERANT RELATIONSHIPS IN AN ORGANISATION DURING THE CRISIS: SPECIFIC MANAGEMENT AND NEW RELATIONSHIPS WITH STAFF

*Tolerant administration is an indispensable condition for the increase of a company's efficiency and competitiveness. The peculiarities, place and importance of tolerance in administration as well as the conditions of collaboration as the lead-ing social interaction are analysed in the article. The role of a leader is character-ised. The system characteristics of a leader's professional tolerance are given.*

**Key words:** *tolerance, conflict, cooperation, frank dialogue, leader's profes-sional tolerance.*

Обращение к идее толерантности и активная ее разработка были вызваны глобализацией и переходом от техногенной цивилизации к антропогенной. Другой причиной актуализации можно назвать смену парадигм в оценке соотношения индивидуального и общего, частного и публичного, поиск отношений, способствующих выживанию как отдельных этносов, так и мирового сообщества в целом.

Мировой экономический кризис, усугубивший негативные явления в социально-экономической сфере, сделал проблему осмысления толерантности еще более актуальной. Нарастание экономической неопределенности, падение уровня доходов приводят к росту агрессивности. Обострение противоречий в экономике проецируется на уровень организаций, в которых протекает непосредственное социальное взаимодействие владельцев собственности, работодателей и наемных работников. Поэтому анализ особенностей толерантного взаимодействия выглядит уместным в сложившейся ситуации как важнейшее условие построения эффективных отношений в организации в настоящем.

Идеал толерантных отношений провозглашается в «Декларации принципов толерантности» ЮНЕСКО. Этот документ дает развернутое понятие толерантности: «...уважение, принятие и правильное понимание многообразия культур нашего мира, наших форм самовыражения и способов самовыражения человеческой индивидуальности. Толерантность предполагает терпимое отношение к иным национальностям, расам, языку, цвету кожи, полу, сексуальной ориентации, возрасту,

индивидуальности, языку, религии, политическим или иным мнениям, национальному или социальному происхождению, собственности и т. д.» [6].

Следуя вышесказанному, большинство современных исследователей толерантности исходят из идеального представления о равенстве сторон социального взаимодействия, сохранения индивидуального своеобразия каждого из них и достижения согласия без ущемления их социальных интересов [1; 13].

Рациональное экономическое поведение предполагает, что партнеры, взвесив все прибыли и убытки, выберут способ взаимодействия, основанный на толерантных началах, как наиболее эффективный, т. е. приносящий участникам максимальную прибыль.

Однако в реальности действующий субъект, ищущий максимальной прибыли, может исходить из анализа ситуации, стратегии и тактики партнера, их статуса и психологических особенностей, а не из требований обязательной толерантности в социальном взаимодействии. И все-таки в долгосрочной перспективе построение управленческих отношений на толерантных началах дает большую выгоду, чем все другие способы взаимодействия.

Для этого определим особенности толерантных отношений в организации.

Анализ толерантного взаимодействия в деятельности конкретных социальных институтов и социальных структур заставляет исследователей признавать, что идеальные требования толерантности не всегда выполняемы. Это позволяет говорить о своеобразии или особенностях проявления толерантного

взаимодействия в различных сферах профессиональной и социальной деятельности.

В зависимости от сложившейся ситуации возможны несколько вариантов понимания термина толерантность [11]:

- толерантность как безразличие – признание существования мнений, истинность которых никогда не может быть доказана (религиозные взгляды, специфические ценности разных культур, особенности отеческих верований и убеждений);

- толерантность как невозможность взаимопонимания. Например: нежелание противоположной стороны идти на контакт в силу различных культурных ценностей участников взаимодействия и т. д., что ограничивает проявление терпимости, уважение к другому, которого вместе с тем понять невозможно и с которым невозможно взаимодействовать;

- толерантность как снисхождение человека, осознающего привилегированное положение своей собственной культуры (личной, культуры социальной группы, национальной). А потому все иные оцениваются им как более слабые: их можно терпеть, но одновременно и презирать;

- терпимость как расширение собственного опыта и критический диалог позволяет не только уважать чужую позицию, но и изменять свою в результате критического диалога.

В основе анализа роли толерантных отношений в организации лежит понимание сути и направления социальных процессов и места человека в организации.

Суть этих процессов двойственна. С одной стороны, организацию можно рассматривать как социальную систему, стремящуюся к стабильности и поступательному развитию. Преобладающим в этой ситуации становится отношение сотрудничества, которое позволяет свести к минимуму организационные патологии и обеспечить гармоничное сочетание административных методов управления и самоуправления, саморегуляции.

С другой стороны, организационные отношения конфликтны по своей природе. Во-первых, организация – иерархический институт, деятельность в котором регламентирована требованиями социальных ролей. Это поро-

дает противоречие между организационной системой и личностью. А оно, в свою очередь, нивелирует личностные особенности, обезличивает самого человека.

Один из родоначальников школы человеческих отношений Э. Мэйо по этому поводу показал, насколько важен «человеческий фактор» для эффективного функционирования организации и несовместима природа человека с жесткой иерархией подчиненности в строго регламентированных организациях.

Во-вторых, отношения иерархии и субординации управляемых и управляющих предполагают не просто неравенство, а противопоставление субъекта и объекта, противоположность их интересов, целей, потребностей. Вплоть до антагонистических. Противостояние становится особенно заметным в период кризисов. Принадлежность к противоположным системам формирует у участников психологическую дистанцию «мы – они».

В-третьих, управление относится к сферам деятельности, где взаимодействие носит рациональный характер: эффективность организации описывается понятиями максимизации прибыли (достижение максимальной прибыли при минимальных издержках).

Однако понимание рационального действия не всегда одинаково у разных социальных акторов [5]. Возникают противоречия, связанные с принятием управленческого решения, выработкой критериев эффективности деятельности организации, пониманием справедливости при продвижении персонала, борьбой за распределение ресурсов и статусов в организации и т. д. Все организационные конфликты тесно переплетены с личностными. Для разрешения противоречий необходимо построение эффективной коммуникации, основным условием которой является толерантность.

Соответственно, управление толерантными отношениями должно решить ряд задач: обеспечение максимальной реализации человеческой сути работника и его индивидуальности, т. е. максимально сблизить интересы организации и сотрудника; уменьшение социальной дистанции между управляющими и управляемыми и построение эффективных социальных коммуникаций.

Место толерантности в социальных отношениях может быть определено либо с позиций теории структурного функционализма, либо с позиций теории конфликта. Необходимо выяснить, какие отношения в организации являются ведущими и какую роль в их реализации играет толерантность.

Теория функционализма подчеркивает ведущий характер гармоничного развития организации, ее направленность на сотрудничество как ведущий вектор организационных отношений. Конфликты рассматриваются как организационная патология. В этом случае толерантность выступает как цель, толерантные отношения противопоставляются конфликтным. Сторонники этого направления уверены, что закрепление определенных мировоззренческих концепций в общественном сознании и обучение методам эффективного межличностного взаимодействия позволит перестроить отношения на идеальных толерантных началах. Мировоззрение толерантности противопоставляется мировоззрению конфликта [2].

С позиций теории конфликта толерантность рассматривается как промежуточный этап в движении от конфликта к действительному пониманию и взаимодействию. Толерантность с позиции неустойчивого равновесия, возникающего в конфликтных ситуациях, – это переходное состояние от конфликта, выливающегося в насилие, к взаимопониманию и сотрудничеству. Толерантность не разрешает конфликта, не устраняет его причин, не снимает противоречия между конфликтующими сторонами, а переводит конфликт в относительно мирное, ненасильственное русло.

В разных вариантах разрешения конфликта возможны следующие позиции толерантности.

Нацеленность на борьбу и подавление противника формирует процесс в такой последовательности: конфликт – толерантность – взаимодействие – конфликт [4, с. 24].

Другое направление нацелено на поиск диалога и сотрудничества. Тогда процесс между конфликтующими сторонами выглядит так: взаимодействие – конфликт – толерантность – взаимодействие.

Таким образом, толерантность в разрешении конфликтов рассматривается не как акт социального взаимодействия и не как цель, а как возможность для диалога в конфликте [4, с. 25].

Организация – динамическая система, в которой органически переплетаются разные типы взаимодействий. Взаимоотношения как по вертикали (между руководителями и подчиненными), так и по горизонтали (между отдельными сотрудниками и отделами) выстраиваются в системе «взаимодействие – противодействие» по одной оси и «приобщение – отчуждение» по другой.

Преобладание в организации «взаимодействия» между сотрудниками и руководителями и приобщающего варианта корпоративной культуры дает сотрудничество как преобладающий вид взаимоотношений. И наоборот, преобладание противодействия в любой форме и отчуждение работника от организации приводит к конфронтации [10, с. 58], т. е. выбор методов социального управления способен задать направление в сторону либо конфронтации, либо сотрудничества. При этом все остальные виды отношений продолжают существовать.

Таким образом, в управлении толерантными отношениями выделяются два направления:

- построение приобщающего варианта корпоративной культуры, которая сокращает социальную дистанцию между управляющими и управляемыми;

- управление конфликтными ситуациями.

Методом формирования эффективных механизмов социального управления, построения спланированного варианта корпоративной культуры может стать диалог. Все виды делового общения должны проходить в форме диалога.

Открытый диалог возможен только при соблюдении основных требований толерантности. М. Бахтиным и М. Бубером разработан основной тезис этики диалога: диалог возможен лишь в том случае, если его участники признают инаковость друг друга, принимают ее и не стремятся сделать другого похожим на себя.

Плодотворный диалог способствует появлению новых конкурентных преимуществ,

оперативности в принятии решений, росту производительности труда, профессиональному росту и налаживанию взаимодействия между отдельными личностями и подразделениями. «Диалог оказывает быстрое и долговременное влияние, с ним не сравнятся никакие системы материального стимулирования, структурные изменения и декларации о миссии» [14, с. 156].

Диалог способствует разрешению конфликтов, так как предметом обсуждений становятся именно противоречия.

Основой толерантных отношений организации является отношение к работнику. Необходимо изменить взгляд на него только как на фактор производства, приводящий к издержкам. При этом необходимо учесть, что человеческая личность на производстве интересна постольку, поскольку может принести прибыль предприятию. С переходом к новым технологиям персонал становится основой конкурентоспособности предприятия, общий потенциал организации зависти от общего потенциала ее сотрудников.

Профессиональная деятельность позволяет каждому реализовать его глубинную потребность быть членом социальной группы, чувствовать себя сопричастным общественным интересам. Сотрудник ожидает от организации уважения своего человеческого достоинства. Здесь имеют значение два аспекта этого понятия: ощущение человеком собственной значимости и уверенность в своих способностях [12, с. 358]. Система мотивации в организации и действия руководителя оцениваются как справедливые или нет в зависимости от того, насколько они демонстрируют уважение или неуважение человеческого достоинства.

Состояние приобщенности выражает глубинную потребность человеческой природы быть членом локального сообщества. Работники, осознающие приобщенность к организации, считают ее своей. Создаются условия для самововлеченности сотрудника в производственные процессы, тогда они считают работу интересной, ценят возможность творческой составляющей, руководителя, с которым приятно работать, хорошие отношения в коллективе [10, с. 62].

Состояние приобщенности сокращает дистанцию между управляющими и управляемыми – проблемы руководства сотрудники воспринимают как проблемы всей организации. В этом случае руководителю могут прощаться даже промахи.

Толерантные отношения в организации традиционно связываются с демократическим стилем управления.

Выбор стиля управления зависит от целого ряда факторов: типа организации, функций и задач, стоящих перед ней, степени бюрократизации (формализации основных управленческих воздействий); уровня развития коллектива; личности руководителя, управленческих ролей, которые он должен выполнять; ситуаций, в которых применяется тот или иной стиль руководства.

Демократические методы управления не всегда могут быть приемлемы, поэтому ведущим в выборе методов управления, реализующих толерантные отношения, должно стать требование уважения человеческого достоинства. Оно становится универсальным требованием, реализуемым в организации любого типа.

Методы управления выбираются ситуативно, так как идет борьба между направленностью на людей и на дело, между методами административного давления и методами, направленными на то, чтобы заинтересовать сотрудников. Вышестоящий руководитель может блокировать возможности работников, если воспринимает их как конкурентов или низко оценивает их способности к самостоятельному решению задач, способность к творчеству. Или наоборот, построить отношения управления исходя из того, что необходимо развивать способности сотрудников. Если в организации отдается предпочтение методам, реализующим отношения «вера в способности работников – заинтересовать работников», это дает большую реализацию мотивационного ресурса в организации. И наоборот, преобладающее отношение «блокировка способностей работников – заставить работников» приводит к мотивационным патологиям [10, с. 75].

Как уже отмечалось, отношения в группе (производственном коллективе) строятся на

оси «взаимодействие – противодействие». Противодействие в группе вытекает из разделения труда, естественной и производственной разницы в статусах как внутри группы, так и в организации в целом. Объективное положение работника в организации может не совпадать с субъективными желаниями и намерениями членов группы, основываясь на их «весе» и значимости в организации. Фактическое неравенство может провоцировать напряженность межличностных отношений. Но поиск максимального выигрыша заставляет работников вступать в кооперацию друг с другом, особенно если она оценивается как эффективная. На психологическом уровне сотрудник вынужден мириться с последствиями этой кооперации.

Противоречие может быть снято в формировании неформальной рабочей группы [7] или в современном понимании – команды. Именно здесь достигается сочетание групповых интересов и интересов личности.

Команда понимается двояко: соподчинение группы руководителя-лидера и его сотрудников (у нас как вариант лидера и его ближайшего окружения) и рабочей группы, достигшей высшего уровня сплоченности. Такая группа действует, как новая система, единая общность. В команде максимально задействуется групповой потенциал, максимально удовлетворяются потребности личности в самоуважении, причастности к успеху. Даже если успех совместный [9, с. 226].

В политике по созданию команды важно, чтобы командный дух в той или иной степени культивировался во всем коллективе, а не только в ближайшем окружении. Иначе противопоставление «мы – они» усилится.

Управление толерантными отношениями предполагает личностную толерантность руководителя. Он располагает большим потенциалом воздействия, чем подчиненный. Его личностные свойства идентифицируются им самим и подчиненными с функциями управления. Эффективность или неэффективность управления также воспринимается подчиненными через призму личностных свойств [8, с. 65].

Поведение лидера становится эталоном, на который ориентируются сотрудники. А мето-

ды построения отношений с подчиненными становятся нормами организационной культуры.

Сила его личности проявляется в отношении к сотрудникам и их успехам, отношении к оппозиции, способности сделать открытый диалог ведущим методом управления.

Общий потенциал организации повышается, если начальник не воспринимает успехи своих подчиненных как угрозу своему положению, не видит в них конкурентов, не боится воспитывать в организации лидеров, нацелен на реализацию всего потенциала своих сотрудников.

Поскольку, управляя собственным поведением, руководитель управляет организацией, рассмотрим его профессиональную толерантность.

Система профессиональной толерантности может выглядеть следующим образом:

- ядром профессиональной толерантности выступает *личностная толерантность*, которая может служить и важным профессионально-личностным свойством (включая толерантность к себе): толерантность – установка, основа, условие толерантного взаимодействия; толерантность – возможность;

- *толерантность-функция*, способ бытия любой толерантности; толерантность как социальное качество – основа социального взаимодействия (коммуникативная толерантность, конкретное ситуативное проявление толерантности, т. е. толерантность-взаимодействие).

Личностная толерантность во взаимодействии с профессиональной компетентностью и коммуникативной компетентностью (коммуникативной толерантностью) дает основу для трех уровней *проявления* толерантности: стресстолерантности [3] (позволяющей исключать спонтанные (ситуативные) проявления интолерантности), толерантности как психологической защиты [15] и подлинной, активной толерантности, направленной на формирование действительного творческого сотрудничества.

Итак, мы убедились, что именно управление толерантными отношениями, построенными на открытом диалоге, уважении человеческого

достоинства сотрудника, позволяет реализовать ведущее организационное отношение, а именно – сотрудничество, делающее организацию более конкурентоспособной.

Важнейшим условием построения подобных отношений выступает сила личности руководителя, способного строить систему управления на толерантных началах.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абдулкаримов Г. Г.* Толерантность в межнациональных отношениях в уральском регионе: социологический анализ: дис. ... канд. социол. наук. М.: РГБ, 2003.
2. *Асмолов А. Г.* Практическая психология и проектирование вариативного образования в России: от парадигмы конфликта к парадигме толерантности // *Вопросы психологии*. 2003. № 4. С. 3–12.
3. *Баранов А. А.* Стресс – толерантность педагога (теория и практика) М.: АСТ; Ижевск: Издательский дом «Иркутский университет», 2002. 421 с.
4. *Гулиев М. А.* Политическая толерантность в урегулировании политических конфликтов: дис. ... канд. полит. наук. М., 2003.
5. *Гусев С. С.* Типы коммуникативных ситуаций и рациональность // *Рациональность и коммуникация: тезисы VII международной научной конференции*. 16–17 ноября 2007 г. СПб., 2007. С. 38–39.
6. Декларация принципов толерантности. Утверждена резолюцией 5.61 Генеральной конференции ЮНЕСКО от 16 ноября 1995 года.
7. *Донцов А. И.* Проблемы групповой сплоченности. М., 1979. 126 с.
8. *Кайдалов Д. П., Суименко Е. И.* Психология единоначалия и коллегиальности. М., 1979. 254 с.
9. *Карлофф Б., Сидерберг С.* Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. 226 с.
10. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. 511 с.
11. *Лекторский В. А.* О толерантности, плюрализме и критицизме // *Вопросы философии*. 1997. № 11. С. 48–54.
12. *Роулз Дж.* Теория справедливости. Новосибирск: Изд-во Новосибирского университета, 1995. 535 с.
13. *Семейкин Д. А.* Толерантность как фактор эффективной коммуникации: дис. на соис. учен. степени канд. социол. наук. М., 2006.
14. *Чарен Рэм.* Как преодолеть пассивность // *Корпоративная культура и управление изменениями* / пер. с англ. М., 2006. 192 с.
15. *Шебураков И. Б.* Формирование толерантности государственного служащего к негативным психологическим воздействиям профессиональной среды: дис. ... канд. психол. наук. М., 2003.

### REFERENCES

1. *Abdulkarimov G. G.* Tolerantnost' v mezhnatsional'nykh otnosheniyakh v ural'skom regione: sotsiologicheskii analiz: dis. ... kand. sot-siol. nauk. M.: RGB, 2003.
2. *Asmolov A. G.* Prakticheskaya psikhologiya i proektirovaniye variativnogo obrazovaniya v Rossii: ot paradigmy konflikta k paradigme tolerantnosti // *Voprosy psikhologii*. 2003. N 4. S. 3–12.
3. *Baranov A. A.* Stress – tolerantnost' pedagoga (teoriya i praktika) M.: AST; Izhevsk: Izdatel'skiy dom «Irkutskiy universitet», 2002. 421 s.
4. *Guliyev M. A.* Politicheskaya tolerantnost' v uregulirovanii politicheskikh konfliktov: dis. ... kand. polit. nauk. M., 2003.
5. *Gusev S. S.* Tipy kommunikativnykh situatsiy i ratsional'nost' // *Ratsional'nost' i kommunikatsiya: tezisy VII mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii*. 16–17 noyabrya 2007 g. SPb., 2007. S. 38–39.
6. Deklaratsiya printsipov tolerantnosti. Utverzhdena rezolyutsiyey 5.61 General'noy konferentsii YUNESKO ot 16 noyabrya 1995 goda.
7. *Dontsov A. I.* Problemy gruppovoy splochnosti. M., 1979. 126 s.
8. *Kaydalov D. P., Suimenko E. I.* Psikhologiya edinonachaliya i kollegi-al'nosti. M., 1979. 254 s.

## СОЦИОЛОГИЯ

---

9. *Karloff B., Siderberg S.* Vyzov liderov. M.: Delo, 1996. 226 s.
10. *Krasovsky Yu. D.* Organizatsionnoye povedeniye. M.: YuNITI – DANA, 2004. 511 s.
11. *Lektorsky V. A.* O tolerantnosti, plyuralizme i krititsizme // Voprosy filo-sofii. 1997. N 11. S. 48–54.
12. *Roulz Dzh.* Teoriya spravedlivosti. Novosibirsk: Izd-vo Novosibir-skogo universiteta, 1995. 535 s.
13. *Semeykin D. A.* Tolerantnost' kak faktor effektivnoy kommunikatsii: dis. na sois. uchen. stepeni kand. sotsiol. nauk. M., 2006.
14. *Charen Rem.* Kak preodolet' passivnost' // Korporativnaya kul'tura i upravleniye izmeneniyami / per. s angl. M., 2006. 192 s.
15. *Sheburakov I. B.* Formirovaniye tolerantnosti gosudarstvennogo sluz-hashchego k negativnym psikhologicheskim vozdeystviyam professional'noy sre-dy: dis. ... kand. psikhol. nauk. M., 2003.