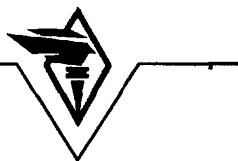


ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Министерство образования Российской Федерации
Государственный Университет Управления

И.Е. ВОРОЖЕЙКИН

А.Я. КИБАНОВ

Д.К. ЗАХАРОВ

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

УЧЕБНИК

Допущено
Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальностям
«Менеджмент организации», «Управление персоналом»,
«Государственное и муниципальное управление»

Москва
ИНФРА-М
2004

УДК 331.1(075.8)

ББК 65.240я73

В75

Рецензенты:

Кафедра управления человеческими ресурсами
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова

Зам. директора института труда Министерства
труда и социального развития РФ,

Заслуженный экономист РФ, д.э.н., проф. Зубкова А.Ф.

В75

Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 240 с. — (Высшее образование).

ISBN 5-16-000964-7 (переп.)

ISBN 5-16-000256-1 (обл.)

В учебнике излагаются научные и прикладные знания о конфликтах, источниках их возникновения, структуре и стадиях развития, формах проявления, функциях и значимости в социально-экономической и других сферах жизни общества. Рассматриваются вопросы управления конфликтами, выбора оптимальных методов предупреждения и преодоления конфликтных ситуаций, роли руководителя в профилактике и разрешении конфликтов.

Книга предназначена для студентов экономических вузов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент», «Менеджмент в социальной сфере», «Государственное и муниципальное управление», а также для аспирантов и преподавателей управленческих дисциплин.

ISBN 5-16-000964-7 (переп.)

ISBN 5-16-000256-1 (обл.)

ББК 65.240я73

© И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов,
Д.К. Захаров, 2002

Конфликтология представляет собой отдельную область научного знания. У нее свой предмет изучения — социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования.

Как важная отрасль обществознания и человековедения конфликтология возникла, формировалась и развивается в настоящее время в тесной связи с социальной философией, социологией, психологией, политэкономией, историей, правом, этикой, рядом других социальных и гуманитарных наук. Она опирается на достижения этих наук, синтезирует все то, что непосредственно относится к ее предмету.

Имея изначально комплексный характер, конфликтология находится в русле углубления гуманитарного образования. Ее изучение, без сомнения, расширяет круг и поднимет планку знаний о человеке и обществе, способствует разностороннему пониманию проблем социального взаимодействия, применению эффективных способов их решения.

Практическое приложение конфликтологии вызывается уже тем простым житейским обстоятельством, что, соглашаясь с распространенным утверждением «худой мир лучше доброй ссоры», люди тем не менее не могут избежать дисгармонии, обходиться без конфликтов. Нередко конфликт оказывается не только неизбежным, но и приемлемым «выходом» из сложившейся ситуации, едва ли не единственным способом восстановить нарушенное равновесие во взаимоотношениях людей, позволить им прийти к согласию относительно совместных дел, частных и общих интересов, норм поведения.

Если дело обстоит именно так, нужно учиться распознавать объективную и субъективную природу конфликтов, их непосредственные причины и мотивы, ориентироваться в том, в каких формах протекают конфликты и какими путями они разрешаются; овладевать искусством управления ими. Эта задача особенно важна для менеджеров, руководителей любого уровня. Можно, пожалуй, утверждать, что для них научиться правильно вести себя в конфликтных условиях, уметь управлять конфликтами столь же обязательно, как умение читать и писать.

Несомненна прикладная направленность конфликтологии наряду с ее теоретическим значением. Эта область науки реально помогает распознавать конфликты, принимать надлежащие меры для их профилактики и разрешения. Она дает возможность лучше ориентироваться в сложностях социальной жизни, искать оптимальные решения в конфликтных ситуациях, находить наиболее эффективные способы воздействия на поведение людей, так или иначе вовлеченных в конфликтное противоборство.

Отсюда и проистекает спрос на конфликтологию во многих жизненных обстоятельствах, при решении совершенно конкретных проблем.

Сведения, почерпнутые из этой области социального и гуманитарного знания, облегчают выбор средств для того, чтобы в наибольшей мере использовать положительный потенциал конфликтов и вместе с тем сводить к минимуму их негативные последствия.

Конфликтология необходима для всех видов управленческой деятельности. Применительно к менеджменту ее основное предназначение заключается в том, чтобы побудить руководителя смотреть на конфликтные ситуации, что называется, открытыми глазами, не довольствоваться интуицией и здравым смыслом, а следовать в работе с людьми определенными, наукой установленным правилам и приемам управления конфликтами.

Научный подход предполагает системно организованные, принципиально структурированные, методологически точные знания о предмете (в данном случае — о конфликтах), ориентацию на познание закономерностей реального мира и постижение объективной истины. Любая наука, включая конфликтологию, конструктивна, рассчитана на возможность практического применения полученных знаний, на выработку и внедрение новых проектов. Научное управление социальными процессами, в том числе и регулирование конфликтов, осуществляется, как правило, на основе аналитического расчета, планомерного и многостороннего влияния на участников социальных связей и взаимодействия, практического применения выверенных наукой рекомендаций.

Обыденное же знание, сколь бы обширным оно ни было, уступает научному. Такое знание о конфликтах представляет собой не больше чем простую сумму разнообразных, но поверхностных сведений о нашем предмете, не проникает в глубь явлений социальной жизни, лишь констатирует факты и предшествующий опыт. Потому-то здравый смысл и интуиция, основанная на чутье и проницательности, ограничены в своих возможностях, хотя и могут оказаться полезными при распознавании, предупреждении и улаживании конфликтных ситуаций, помочь прагматически приспособиться к обстоятельствам и найти практически приемлемый выход из конфликта, если уж он случился.

Разумеется, разные типы конфликтных столкновений, проявления в них избыточной социальной напряженности изучаются не ради удовлетворения любопытства и простого обогащения знаний о перипетиях жизни, а для того чтобы овладеть методами (приемами и правилами) профилактики и урегулирования конфликтов, получить конкретное представление о примирительных процедурах, позволяющих привести к согласию участников трудовых споров, имущественных тяжб, других социальных конфликтов. Важно быть готовым к характеристике и оценке соответствующих стилей конфликтного поведения, созданию и поддержанию в отношениях между людьми высокой культуры общения, взаимопонимания и сотрудничества, функционального и социального партнерства.

Главное, конечно, в том, чтобы научиться не только распознавать конфликты, предвидеть их последствия, но и управлять ими, четко пред-

ставляя задачи и функции такого управления. При этом, безусловно, выделяется роль руководителя в конфликтных ситуациях, его интеллектуальные, волевые и эмоциональные качества, которые требуются для профилактики и разрешения конфликтов.

В помощь тем, кто стремится овладеть основами научных знаний о конфликтах, предназначаются учебно-методические пособия. Среди такого рода руководств (см. Список рекомендуемой литературы) одной из первых получила известность небольшая по объему книга «Внимание: конфликт!» Ее авторы Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк, адресуясь в основном к руководителям предприятий, рассчитывали на то, чтобы сформировать у них конструктивное отношение к конфликтам. Им удалось убедительно, в научно-популярной форме показать, что конфликт является одним из средств управления, не владея или пренебрегая которым менеджер всегда снижает эффективность управленческой деятельности.

Ту же цель преследует и учебное пособие Э.А. Уткина «Конфликтология: теория и практика». Рассматривая основные пути, формы и методы предупреждения конфликтных ситуаций, а также разрешения возникших конфликтов с наименьшими экономическими, социальными и нравственными издержками от них, автор обращается как к изучающим современный менеджмент, так и ко всем причастным к нему в России.

Пособия, изданные в нашей стране за последние годы, посвящены приложению конфликтологии преимущественно к какой-то одной стороне общественной жизни. Так, книга А.Г. Здравомыслова «Социология конфликта», как следует уже из названия, выделяет социологические аспекты, ее содержание включает анализ социально-политических процессов в современной России. Учебное пособие «Основы конфликтологии» под редакцией В.Н. Кудрявцева концентрирует внимание на юридических проблемах конфликтологии, соответствующих способах определения участников конфликтов, их взаимодействия и достижения согласия на принципах консенсуса. «Конфликтология» под редакцией А.С. Кармина рассматривает внутриличностные, межличностные, групповые, межнациональные и другие типы конфликтов в первую очередь с психологической точки зрения, среди наиболее эффективных технологий разрешения конфликтных ситуаций отдавая приоритет медиации — проведению переговоров с участием посредника.

Заметное место конфликтам отводится в ряде пособий по кадровой работе. Об этом свидетельствуют, к примеру, книги В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала» и В.П. Пугачева «Руководство персоналом организации», а также вузовские учебники по управлению персоналом, вышедшие под редакцией А.Я. Кибанова, Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина.

Представляют интерес и учебные издания зарубежных авторов, переведенные на русский язык. Некоторые из них привлекательны и полезны прежде всего тем, что подготовлены специалистами по управлению. Например, в наших экономических вузах пользуется спросом американский

учебник «Основы менеджмента» М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури. Отдельная часть этой объемистой книги, посвященная групповой динамике и лидерству, содержит обстоятельную главу об управлении конфликтами и стрессами. Она освещает природу, типы и причины конфликтов в организациях, процесс их разворачивания, структурные и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.

«Руководить без конфликтов» — под таким названием дошла до российских читателей работа немецких специалистов по психологии управления В. Зигерта и Л. Ланг. Авторы этой брошюры написанной книги рассматривают управленческие функции как задачу развития личности в условиях перехода от технократического и административно-бюрократического методов управления к гуманистическому. Они обращают первостепенное внимание на профилактику (предупреждение) конфликтов, снятие психологической напряженности у персонала, взаимодействие людей в духе сотрудничества.

В данном учебнике, предлагаемом вниманию читателей, дается систематический свод научных и прикладных знаний о конфликтах. Учебник открывается кратким историческим обзором формирования основ конфликтологии. Затем следует изложение теоретических подходов к определению конфликта и его функций. В соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования Российской Федерации раскрываются типология конфликтов, источники и непосредственные причины возникновения конфликтных ситуаций, структура и стадии развития конфликтов, разнообразные формы их проявления, роль и значимость в социально-экономической и других сферах жизни общества.

Большое внимание уделено предупреждению и урегулированию конфликтных столкновений, выбору стилей поведения в конфликтах и способов их разрешения, созданию условий для эффективного управления конфликтами. При этом используются основные методы профилактики, применения нормативных актов и осуществления примирительных процедур, роль и личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов.

Для удобства пользования книгой в учебно-методических целях даются тесты, таблицы, рисунки и образцы документов, все главы завершаются перечнем контрольных вопросов и заданий. Приводится список рекомендуемой литературы по предмету.

Авторы готовили учебник по единому плану. Каждый выполнил свою часть работы: д.и.н., проф. И.Е. Ворожейкин — Введение, гл. 1, 2, 3, 4 и 6, 5.2 и 5.3 гл. 5, 10.1 и 10.2 гл. 10, Краткий терминологический словарь; д.э.н., проф. А.Я. Кибанов (руководитель авторского коллектива) — гл. 8 и 9, Краткий терминологический словарь, тест; к.э.н., доц. Д.К. Захаров — 5.1 гл. 5, гл. 7, 10.3 гл. 10, Краткий терминологический словарь, тест.

РАЗДЕЛ I

КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗВИТИЕ

Глава 1. ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ КОНФЛИКТОЛОГИИ

1.1. Накопление знаний о конфликтах

Конфликты как существенная сторона социальных связей, взаимодействия и отношений людей, их поведения и поступков всегда, с незапамятных времен притягивали к себе пытлиное внимание человека. Свидетельства тому — мифология и религия разных народов, фольклор и памятники древней литературы, суждения античных и средневековых мыслителей, достижения социальных и гуманитарных наук.

Взять, к примеру, сюжет с «яблоком раздора» и «судом Париса» в греческой мифологии. Это поэтический рассказ о том, как богиня раздора и вражды Эрида бросила на пиршественный стол золотое яблоко с лаконичной надписью «прекраснейшей» и как заспорили, кому предназначено яблоко, бывшие среди пирующих три влиятельных богини: Гера — супруга Зевса, верховная олимпийская богиня; Афина — богиня мудрости и справедливой войны; Афродита — богиня любви и красоты. За разрешением спора они обратились к Парису — юному царевичу из Трои. Тот отдал предпочтение Афродите, признав ее прекраснейшей из богинь...

Впечатляет библейское сказание о раздоре между Каином и Авелем — сыновьями Адама и Евы. Конфликт между ними произошел тогда, когда братья приносили жертвы богу каждый по своим занятиям: Каин как земледelec «от плодов земли»; Авель как пастух «из первородных стада своего». Бог благосклонно отнесся к дару Авеля, а «на Каина и его дар не призрел». Это обстоятельство сильно расстроило последнего, вызвало у него ревность и зависть к брату. Произошла ссора, которая закончилась трагически — убийством Авеля...

Можно вспомнить также русские былины. Отражая события, происходившие в пору становления Древней Руси, они красочно повествуют о защите рубежей своей земли от врагов, общественно-политических конфликтах того времени, богатырских подвигах Ильи Муромца, Добрыни Никитича, Алеши Поповича, одолевших

в трудных противоборствах Соловья-разбойника, Идолище поганое и других чудищ...

Издавна была нащупана **связь объяснения конфликтов с пониманием сущности самого человека и общества**. Потому-то корни конфликтологии уходят в глубокую древность, к истокам социальной философии.

Так, *Конфуций* — знаменитый мудрец Древнего Китая — еще в VI в. до н.э. в своих изречениях утверждал, что злобу и заносчивость, а с ними и конфликты, порождают, в первую очередь, *неравенство и несхожесть людей*. Он говорил: «Трудно бедняку злобы не питать и легко богатому не быть заносчивым». Вредят нормальному общению также *корысть, необузданное стремление к выгоде, упрямство, лживость, лесть, краснбайство*. Напротив, полезны строгое отношение к себе и снисходительность к другим, почительность к высшим и старшим, благосклонность к простым и малым. Поэтому, наставлял мудрец, надо улучшать нравы, устранять пороки, избегать ссор, достигать того, чтобы «тяжбы не велись». От дурных помыслов и поступков удерживает человечность, прежде всего доброты, справедливость, чистосердечие, благожелательность.

Отвечая на вопрос о том, что составляет человечность, Конфуций пояснил: это значит «держать себя с почительностью дома, благоговейно относиться к делу и честно поступать с другими»; вести себя на людях, как при встрече важной персоны; не делать другим того, чего не хотят себе; не вызывать ропота ни в семействе, ни в стране. Нужно платить за зло по справедливости, а за добро — добром.

Сам Конфуций, как представлялось его многочисленным ученикам, обладал несомненными достоинствами, был «ласков, добр, почителен, бережлив и уступчив». Ему были чужды по крайней мере четыре недостатка: «склонность к домыслам, излишняя категоричность, упрямство, себялюбие».

В одно время с Конфуцием попытку рационально осмыслить природу конфликта предпринял древнегреческий философ-диалектик *Гераклит*. Он считал, что в мире все рождается через вражду и распри. Конфликты представлялись ему как важное свойство, непременное условие общественной жизни, ибо противоборство, в том числе и война, есть «отец всего и царь всего».

Идеи Гераклита о конфликтах и борьбе как основе всех вещей разделяли и другие философы-материалисты древности. При этом некоторые из них (например, *Эпикур*) высказывали мысль о том, что враждебные столкновения своими тяжкими последствиями в конце концов убедят людей жить в мире и согласии.

Конфликтам уделяли внимание и такие выдающиеся умы античности, как *Платон* и *Аристотель*, жившие в V—IV вв. до н.э. Они полагали: человек по природе своей существо общественное; отдельный человек представляет собой лишь часть более широкого целого — общества; заложенное в человеке общественное начало придает ему способность к взаимопониманию и сотрудничеству с другими людьми.

Не исключалась при этом и склонность к вражде, ненависти и насилию. В своем трактате «*Политика*» Аристотель указывал на источники распри (конфликтов), которые, по его мнению, состоят в неравенстве людей по обладанию имуществом и получению почестей, а также в наглости, страхе, пренебрежении, происках, несходстве характеров, чрезмерном возвышении одних и унижении других.

Нужно заметить, что **коллективизм** в его примитивной, грубой, а нередко принудительной формах долгое время, вплоть до эпохи Возрождения, преобладал в общественных связях. Он освящался религией. Христианство, например, исповедывало библейское представление о человеке как создании Бога, о внутреннем его раздвоении вследствие первородного греха, о противоборстве в обществе ниспосланного людям свыше «добра» и неизбежного в земной жизни «зла». *В условиях средневековья коллективизм означал подчинение человека феодальному государству, поглощение личности крестьянской общиной, ремесленным цехом, купеческой корпорацией, рыцарским или монашеским орденом.*

И только на излете средних веков — в XVI—XVII вв. — сформировался в мощную силу **индивидуализм**. Как один из главных принципов общественного взаимодействия и нравственности он стал своего рода катализатором социально-экономических преобразований, создания условий для творческих устремлений и самоутверждения личности. *Это нашло свое выражение в западноевропейском гуманизме, постулатах христиан-протестантов, учении об естественном праве и общественном договоре, идеях раннего либерализма.*

К примеру, *Томас Мор*, *Эразм Роттердамский*, *Фрэнсис Бэкон* и другие гуманисты выступали с резким осуждением средневековой смуты, социальных беспорядков и кровопролитных междоусобиц. Они ратовали за мир и доброе согласие между людьми, признавая их решающим фактором развития общества.

Иной, заметно отличной от гуманистов точки зрения придерживались *Джон Локк*, *Томас Гоббс* и другие ревнители буржуазных свобод, частных форм жизни, равенства стартовых возможностей. Они полагали, что человек есть отдельное самоценное существо,

для которого другие люди — только среда его обитания. В соотношении с обществом приоритет принадлежит личности. Естественное состояние общественных связей — это «война всех против всех», которой люди выступают в качестве либо врагов, либо партнеров.

По этим суждениям конфликты предопределены естественным равенством людей как в их способностях, так и в своих требованиях. Невозможность же реально удовлетворить разом все притязания создает в отношениях между ними конфликтные ситуации. Конечно, путь к согласию не закрыт, но сотрудничество возможно не в силу естественных свойств человека, как считали древние мыслители, а в результате принуждения, угрозы наказания за ослушание, нарушение общественного договора.

XVIII в. — век Просвещения — не принес существенных перемен в разногласии суждений относительно причин конфликтов и мер по их преодолению. Пожалуй, весьма характерно в этом плане мнение *Адама Смита* — родоначальника классической политэкономии. Он в своей книге «Теория нравственных чувств» выступил последовательным сторонником некоей степени эгоизма, т.е. «любви к себе», но при неперемнной гармонии своекорыстных интересов с общими устремлениями людей к благополучию и счастью.

Смит полагал, что основная причина, которая движет человеком в стремлении улучшить свое положение, повысить социальный статус, состоит в том, чтобы «отличиться, обратить на себя внимание, вызвать одобрение, похвалу, сочувствие или получить сопровождающие их выгоды». Впоследствии в ставшем всемирно известном «Исследовании о природе и причинах богатства народов» он вместо моральных отношений между людьми во главу угла поставил экономические интересы, считая, однако, главным, чтобы приоритетная забота человека о собственном материальном благополучии не была помехой на пути к всеобщему благу, чтобы мысль о благоденствии всего общества преобладала над личными мотивами.

Автор «Теории нравственных чувств» определенно исходил из той посылки, что «человек может существовать только в обществе» и «имеет естественную склонность к общественному состоянию», а потому для него «уважение к общим правилам нравственности и есть собственно так называемое чувство долга». Отмечая, что благоразумие, справедливость, человеколюбие качества, приносящие людям наибольшую пользу, Смит писал: «Наше собственное благополучие побуждает нас к благоразумию; благополучие наших ближних побуждает нас к справедливости и человеколюбию; справедливость отстраняет нас от всего, что может повредить счастью наших ближних, а человеколюбие побуждает нас к тому, что может содействовать ему».

Вполне допустимо считать, что смитовская нравственная позиция была по-своему эффективной для его времени — периода становления и утверждения капитализма эпохи свободной конкуренции. Она служила достаточно значимым средством предупреждения и улаживания конфликтов в ту переходную пору, когда набирал силу индивидуализм и сохраняли прочность коллективистские традиции прежнего общественного устройства.

1.2. Становление конфликтологии как науки

Как следует из вышеизложенного, *преимущественно эмпирическое восприятие конфликтов держалось долго. По-настоящему научный подход к ним проявился только со второй четверти XIX в.* Именно с того времени конфликты выдвинулись в ряд предметов для специального изучения. Формирование конфликтологии как особой области такого рода исследований происходило вместе с развитием истории, социологии, права, этики, психологии и других социальных наук.

Вначале для объяснения конфликтных ситуаций, как, впрочем, и других общественных явлений, использовали понятия, привычные для естественных наук. Естествознание служило как бы образцом построения социальных наук, рассмотрения общества по аналогии с живым организмом в виде органического целого, состоящего из взаимозависимых частей. Часто ссылались на наследственные признаки, инстинкты и иные психофизиологические свойства людей.

Борьба, конфликтные столкновения представлялись не просто возможными, а неизбежными явлениями человеческого бытия. Вслед за *Чарльзом Дарвином*, который выдвинул теорию биологической эволюции, появился так называемый социальный дарвинизм — направление, сторонники которого объясняли развитие общества биологическими законами естественного отбора наиболее приспособленных к выживанию и борьбы за существование.

Фундамент конфликтологии закладывался при участии основателей социологии, к числу которых по праву относят *Огюста Конта*, *Герберта Спенсера*, *Карла Маркса*. Их труды стали, с одной стороны, общетеоретической базой конфликтологии, а с другой — методологическим руководством для разработки практических приемов анализа, оценки и разрешения социальных конфликтов.

Конт, к примеру, уделял большое внимание приметным в истории человечества проявлениям разделения и кооперации труда. Неизбежные следствия отмеченной им закономерности: образование социальных и профессиональных групп; концентрация богатства в руках немногих и эксплуатация значительной части людей; возникновение

в разных формах корпоративных объединений; усиление эгоистической морали, которая разрушительно воздействовала на естественное для человека чувство солидарности и согласия.

Спенсер, в свою очередь, последовательно отстаивал взгляд на общество как на единый организм, целостную систему, каждая часть которой выполняет присущие ей специфические функции. Ориентируясь, хотя и в социологическом аспекте, на принцип борьбы за существование, он считал состояние противоборства, конфликты универсальными, усматривал в них всеобщий закон общественного развития, который обеспечивает равновесие не только в пределах отдельно взятого общества, но также между всем социумом и его природным окружением.

При этом Спенсер сформулировал существенной важности положения того методологического подхода к анализу общественных явлений, который в социологии определяется как функционализм. Суть положений в следующем: а) каждый элемент общественной системы может существовать только в рамках целостности, выполняя строго определенные функции; б) функции частей единого социального организма означают удовлетворение какой-либо общественной потребности и вместе направлены на поддержание устойчивости общества, его стабильности; в) сбой в деятельности той или иной части общественной системы создает ситуацию трудновосполнимого нарушения каких-то жизненно необходимых функций; г) сохранение целостности и стабильности, а следовательно, и преодоление конфликтов возможно, обеспечиваются они социальным контролем, согласием большинства с принятой в обществе системой ценностей. В конечном счете конфликты, будучи неизбежными, заметно стимулируют общественное развитие.

Маркс, как известно, истолковывал развитие общества с материалистических позиций. В соответствии с марксистской концепцией социального детерминизма, общество предстает как целостная интегральная система, состоящая из подсистем — экономической, социальной, политической, идеологической. Все подсистемы находятся в объективно обусловленной причинно-следственной зависимости одна от другой. Главенствующую, определяющую роль среди них выполняет экономика, которая основана на материальном производстве с тем или иным характером отношений собственности. Изменение социальной системы означает переход ее из одного качественного состояния в другое как результат разрешения противоречий, скопившихся в ходе поступательного развития общества. Доминирующей формой конфликта выступает борьба классов, характерная для всей

истории человечества, особенно для так называемых антагонистических формаций.

Идеи классиков, заложивших основы конфликтологии, были восприняты и развиты следующим поколением представителей наук об обществе. На рубеже XIX—XX вв. социология, являясь наукой о закономерностях и движущих силах общественного развития, совокупностью знаний о функционировании различных социальных систем, переходила от постулатов социальной философии к конкретному анализу данных, получаемых в результате выборочной статистики, анкетных опросов, сравнительно-исторических обобщений, моделирования изучаемых процессов. И хотя представители разных направлений в социологии единодушно признавали важную роль конфликтов в жизнедеятельности общества, настоятельную потребность их внимательного исследования, все более очевидными оказывались несхожесть подходов отдельных мыслителей к конфликтам, серьезные расхождения между выдвигаемыми ими концепциями.

Например, *Эмиль Дюркгейм* — один из основоположников французской социологической школы — ставил знак равенства между общественным состоянием и социальной солидарностью. Он считал, что люди объединяются в общества не ради индивидуальной и групповой вражды, а вследствие взаимной потребности друг в друге. В его трактате «О разделении общественного труда», увидевшем свет в 1893 г., утверждалось: конфликт — универсальное явление социальной жизни, но не менее универсальны сотрудничество, взаимообмен и сплоченность людей; конфликт, если он разрешается эффективно и мирно, играет двойную роль — выступает симптомом социальных проблем и является одновременно средством восстановления социального равновесия.

В отличие от последователей Маркса Дюркгейм отводил решающую роль в жизни общества не материальному производству, не экономике, а культуре. Последняя понималась им как специфическая совокупность средств, способов, форм и ориентиров взаимодействия людей со средой своего существования, или — почти то же самое — как система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, образцов и норм поведения, присущих определенной группе людей. Налицо — идеалистическая позиция.

По Дюркгейму, общество — это прежде всего основанная на коллективных представлениях духовная реальность, которая стоит над индивидом; каждый человек, появляясь на свет, застаёт общество и его составляющие в готовом виде. То, что неким образом соединяет людей в социальную целостность, и есть солидарность. Она может

быть либо механической, выражающей одинаковость отношения индивидов к обществу, либо органической, фиксирующей неодинаковость самих индивидов, различия между ними, что особенно явственно проявляется при углублении общественного разделения труда.

Наибольшее значение в сближении людей имеет не интерес (ибо всякая гармония интересов таит в себе скрытый и только отложенный на время конфликт), а нравственное самосознание, понимание человеком своих прав и обязанностей. Именно нравственность как конкретная совокупность норм, воздействующих на реальное поведение людей, обладает свойством регулирования конфликтов. «Единственная сила, способная умерять индивидуальный эгоизм, — отмечал Дюркгейм, — это сила группы; единственная сила, способная умерять эгоизм группы, — это сила другой, охватывающей их группы».

Для *Макса Вебера* — одного из ярких представителей немецкой социологии — субъектом социального действия являлось не общество в целом, а больше индивид, положение которого связано с определенным социальным статусом. С его точки зрения, общество — это взаимодействие людей, являющихся продуктом социальных, т.е. ориентированных на других людей, действий; это арена, на которой действуют позитивно и негативно привилегированные статусные группы. Они озабочены тем, чтобы в условиях конфликта материальных и идеальных интересов сохранить или даже упрочить свое влияние, отстоять свои экономические позиции, а также амбиции и жизненные ориентиры.

Вебер от объяснения социальных явлений действием законов, свойственных природной среде, сделал шаг вперед в интерпретации социальной жизни, способов ее упорядочения. Он, скажем, полагал, что капитализм — это рациональный тип хозяйствования, отличительной чертой которого является наличие хорошо организованного предприятия, где тот или иной индивид занимает свое место, ему отведенное.

Веберовская идеальная модель организации (еще ее называют бюрократической) представляет собой надежно устроенную и отлаженную машину. Все функции в ней регламентированы, а люди выполняют роль отдельных частей, колесиков, передаточных механизмов и т.п. Управление такой организацией сводится к выработке соответствующих инструкций и контролю за их неукоснительным исполнением. Какие-либо отклонения от предписанного порядка этой машине просто противопоказаны. Следовательно, и конфликтов в ней вроде бы не должно быть.

Практика, однако, демонстрировала ограниченность и существенные недостатки идеальной модели, повторявшей требования к функционированию организации как к режиму обычного технологического процесса. В реальной действительности компоненты предприятия оказываются связанными не столь жестко, его отдельные части функционируют с большей естественностью, автономно, хотя и преследуют общую цель. А это значит, что при любом типе организации наличествует питательная почва для конфликтов.

Георг Зиммель — современник и соотечественник Вебера — специально занялся разработкой теории конфликта, исходя при этом не только из ее социальной значимости, но и позитивной ценности как стимулирующего средства, фактора. Он был основателем так называемой формальной социологии, предметом которой служат те формы людского взаимодействия, что сохраняются при любых изменениях конкретно-исторических условий.

Именно Зиммель ввел в научный оборот термин «социология конфликта». Его работы в этой области признаны основополагающими. Среди них — фундаментальный труд «Социальная дифференциация». В нем обстоятельно проанализированы «чистые формы социализации», весь процесс усвоения человеком индивидуальной определенной системы знаний, норм и ценностей. В ряду «чистых форм» значится и конфликт как одно из проявлений разногласия, объединяющих противоборствующие и вместе с тем взаимосвязанные стороны, включая отношения между рабочим и предпринимателем, лицами наемного труда и владельцами капиталов.

По Зиммелю, социальное — это прежде всего и главным образом межиндивидуальные отношения. Через их призму следует анализировать как дифференциацию общества, так и повторяющиеся в людской среде процессы — такие, например, социальные формы, как контакт и договор, конфликт и сотрудничество, господство и подчинение, авторитет, адаптация и т.д. Конфликт, хотя и является одной из форм разногласия, в то же время выступает интегрирующей силой, которая объединяет противоборствующих, способствует стабилизации общества, укрепляет конкретные организации.

Это в известной мере закрепляло в общественном сознании житейскую мудрость об опасности для человеческого общения ничем не обузданных эмоций — мудрость, которую аккумулировал *Артур Шопенгауэр* и которая со второй половины XIX в. обрела популярность на Европейском континенте, в том числе и в России. В частности, она сводилась к ряду нравственных предостережений: кто желает, чтобы его мнение было встречено с доверием, тот пусть высказывается

хладнокровно и без горячности; запас снисходительности полезен, ибо предохраняет от пустых споров и ссор; надо, если это возможно, ни к кому не питать неприязни, никогда не выказывать своего гнева либо ненависти.

В отличие от социологов психологи, объясняя природу конфликтного поведения, ставили его в зависимость от психологических факторов. Например, хорошо известно, что это послужило *Зигмунду Фрейд* основанием для того, чтобы в развитии индивида, в формировании характера человека выдвинуть на первый план определенные влечения, в первую очередь сексуальное, предложить идею расчленения личности на три инстанции, т.е. ступени, звенья — «Оно», «Я» и «Сверх-Я».

Следует, однако, заметить, что очень скоро приверженцы психологического учения Фрейда стали отвергать его идею о биосексуальности. Они перенесли центр внимания на межличностные отношения, на приспособление человека как индивида к социальной среде.

Так, крупный австрийский психолог *Альфред Адлер* в противовес Фрейдю безусловное предпочтение в человеческом поведении отдавал социальным факторам, единству, а не расчленению личности. Он утверждал, что личность нельзя брать в отрыве от общества, ибо человек — прежде всего социальное существо.

Лучше ориентироваться в человеческих характерах помогала ставшая популярной во всем мире типология, разработанная швейцарским психиатром и социологом, основателем аналитической психологии *Карлом Юнгом*. Отказавшись от фрейдистской теории сексуальности, он в то же время придавал огромное значение влечениям и тенденциям индивида как на «поверхности» сознания, так и на подсознательном уровне, полагая, что поведение и поступки личности определяют психическая энергия человека, ее обращенность на внешнюю среду или внутрь самой личности.

В широко распространенной книге Юнга «Психологические типы», увидевшей свет в 1921 г. (русский перевод появился уже в 1924 г.), учитывались, с одной стороны, общая преобладающая направленность личности на внешний или внутренний мир (экстравертивный и интровертивный типы), а с другой — выделение доминирующей у данной личности психической функции (мышление, чувство (эмоции), ощущение и интуиция). Различались соответственно мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный типы характера.

Если попытаться выразить типологию, обоснованную Юнгом, то получатся примерно следующие характеристики двух общих и четырех специальных типов характера.

Экстравертивный тип — это чуждая самосозерцанию, самоанализу обращенность сознания на внешний мир и деятельность в нем, преобладающая установка, интерес в направлении к внешним факторам, в движении от субъекта к объекту. Экстраверт в обычных условиях сначала говорит, а уж потом думает; всегда спешит поделиться своим мнением, высказать свою точку зрения; предпочитает находиться в центре внимания; нуждается в постоянном поощрении.

Интровертивный тип — это обращенность на внутренний мир и протекающие в нем процессы, преобладающая установка, интерес в направлении к субъекту, его собственным мыслям и переживаниям. Интроверт в обычных условиях не торопится говорить, предпочитая сначала продумать то, что хочет сказать; внимателен к тому, что говорят другие, но когда высказывается сам, не терпит, чтобы его прерывали; чувствует себя особенно комфортно, когда предоставлен самому себе, остается наедине с самим собой; после напряженного общения, как правило, нуждается в одиночестве и «самоперезарядке».

Понятно, названные качества есть лишь предпочтения. Они далеко не всегда имеют явную выраженность, поскольку чистых психологических типов не бывает, как нет хороших и плохих, а есть только различающиеся между собой.

В пределах общей установки, общего типа — экстравертивного или интровертивного — проявляют себя специальные типы, выступающие как функциональные. Это связано с тем, что основные психические функции практически никогда не имеют равной силы или одинаковой степени развития у одного и того же человека. Чаще та или иная функция превышает другие, может иметь преимущественное, первостепенное значение. Чем же примечательны специальные типы характера?

Мыслительный тип — способность человека оставаться невозмутимым и сдержанным, не терять самообладания в сложных ситуациях; стремление улаживать спор, конфликт не ради какого-то блага, а прежде всего во имя истины; решительное проявление воли; достижение объективного подхода к фактам, полагаясь больше на логику и научные обоснования.

Эмоциональный тип считает наилучшим то решение, которое принимает во внимание чувства других людей; охотно и даже с удовольствием оказывает услуги другим, боясь кого-либо обидеть; предпочитает согласие, а потому старается избегать конфликтов или сглаживать их, если они случаются.

Сенсорный тип, ориентированный преимущественно на ощущения, предпочитает точные ответы на точные вопросы и тот вид работы, который приносит вполне осязаемый результат; как правило,

удовлетворен тем, что есть, и не особенно стремится к усовершенствованиям, нововведениям; понимает все буквально, легче воспринимает детали, чем картину в целом; относится к тем людям, которые исповедуют мнение: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Интуитивный тип — это нередко рассеянный человек, имеющий обыкновение думать сразу о нескольких вещах; не лишенный фантазии и воспринимающий будущее без страха, а больше с интригующим интересом; не склонный вдаваться в конкретику, довольствующийся общими ответами на поставленные вопросы.

Специалисты-психологи не без основания полагают, что черты специальных типов характера, соединяясь в тех или иных пропорциях, проявляются в темпераменте человека. Они, кроме того, установили, что деление людей на экстравертов и интровертов не является постоянным; человек через определенный промежуток времени (примерно, 5—8 лет) может менять «кожу», т.е. превращаться из экстраверта в интроверта и наоборот.

Нужно отметить, что *свою лепту в становление конфликтологии вносили и отечественные мыслители*. Они, испытывая влияние разных зарубежных течений, вместе с тем отразили своеобразие русского общества во второй половине XIX и начале XX в.

Можно назвать имена *Петра Лаврова* и *Николая Михайловского* — представителей так называемого субъективного идеализма. В центре их внимания находился общественный прогресс, но главным двигателем и, следовательно, мерилom прогресса признавалась личность, ее всестороннее развитие в кооперации с равными себе. Отсюда выводилась необходимость предотвращать возникновение антагонистического конфликта между личностью и обществом. Утверждалось, что прогрессу служит не борьба за существование, а больше взаимопомощь и солидарность людей, приспособление социальной среды к потребностям личности.

Схожие положения лежали в основе социологических концепций идеологов народничества — *Михаила Бакунина*, *Петра Кропоткина*, *Петра Ткачева*. Они (правда, в разных вариантах) утверждали, что человек — часть природы и потому должен повиноваться ее законам, в том числе принципу борьбы за существование, понимаемому как борьба человека с природой; законы природы не распространяются на общественную жизнь, которую творят сами люди и закономерности которой являются «продуктом человеческой воли и расчета»; коренная цель и критерий социального прогресса — постоянное приращение свободы личности, приведение в соответствие потребностей человека с возможностями их удовлетворения; на пути к идеалу приходится преодолевать антагонизм индивидуальных, частных инте-

ресов, порождающих конфликты между теми или иными общественными силами.

Максим Ковалевский, опираясь на ставший популярным в России сравнительно-исторический метод, также усматривал сущность социального прогресса в упрочении солидарности между людьми. При этом он ориентировался больше не на личность, а на социальные группы и классы, стремился выявить общее и особенное в общественных явлениях, видел критерий прогресса во все более полном воплощении в человеческом общежитии идей равенства и справедливости.

Свое видение проблемы социального конфликта высказывали и российские сторонники марксизма. В потоке идейной борьбы их взгляды были представлены двумя направлениями — ортодоксальным (*Г.В. Плеханов, В.И. Ленин* и др.) и «легальным» (*П.Б. Струве, М.И. Туган-Барановский* и др.). При значительных расхождениях им присуще и нечто принципиально общее — детерминистский подход к историческому процессу, когда в развитии общества приоритет отдается сфере материального производства, а ведущая роль отводится производственным отношениям, борьбе противостоящих классов, когда крупномасштабный социальный конфликт рассматривается как непереносимое условие разрешения социальных противоречий и приведения общества в новое качественное состояние.

Заметный вклад в относительно новую область научного знания внес *Питирим Сорокин*, ставший одним из самых выдающихся представителей «социокультурной школы» в социологии, выразителем идей интеграции социальных и культурных систем. Будучи руководителем кафедры Петроградского университета, он определял социологию как науку о формах, причинах и результатах поведения людей, живущих в среде себе подобных.

Сорокин подчеркивал: без знания общества и культуры, в которых рождается и растет данный индивид, никакие его личные черты — верования, идеи, убеждения, вкусы, пристрастия и то, что вызывает неприязнь, — не могут быть поняты. Без такого знания непостижимо поведение человека, образ его мыслей, манеры и нравы. Иными словами, конфликт непременно связан с удовлетворением потребностей людей, его источник заключен как раз в подавлении определенных, преимущественно базовых потребностей человека.

К ним, безусловно, относятся и определенные черты национального характера, на которые обращал серьезное внимание видный философ и правовед *Иван Александрович Ильин*. Он отмечал, что фактически каждый народ индивидуален, ему присущи свои особенные качества, проявления неповторимой природы, истории, души. Обоб-

щая свои наблюдения, ученый писал: «Каждый народ по-своему вступает в брак, рождает, болеет и умирает; по-своему лечится, трудится, хозяйствует и отдыхает; по-своему горюет, плачет, сердится и отчаивается; по-своему улыбается, шутит, смеется и радуется; по-своему ходит и пляшет; по-своему поет и творит музыку; по-своему говорит, декламирует, острит и ораторствует; по-своему наблюдает, созерцает и творит живопись; по-своему исследует, познает, рассуждает и доказывает; по-своему нищенствует, благотворит и гостеприимствует; по-своему строит дома и храмы; по-своему молится и геройствует... по-своему возносится духом и кается; по-своему организуется. У каждого народа свое особое чувство права и справедливости, иной характер, иная дисциплина, иное представление о нравственном идеале, иной семейный уклад, иная церковность, иная политическая мечта, иной государственный инстинкт. Словом: у каждого народа иной, особый **душевный уклад и духовно-творческий склад**».

Так, самобытность духовно-творческого склада россиян, т.е. их способность чувствовать, думать, желать и действовать, формировалась под влиянием специфических условий страны. Ильин относил к ним своеобразие природно-климатических условий и крупномасштабность территории, трудную историческую судьбу российской государственности, пережившей множество войн и провалов в социально-экономическом развитии, широту славянской души, преимущественное (среди других религий) влияние православия, укорененность общинных, артельных начал как в быту, так и в хозяйствовании.

Таким образом, можно констатировать, что *к началу XX в. интерес ученых, прежде всего социологов и психологов, к исследованию конфликтов определился со всей отчетливостью. Конфликт признавался нормальным социальным явлением. Указывалось на ряд биологических, психологических, социальных и других факторов, которые с неизбежностью порождают конфликты.* Отмечалось, что в свою очередь конфликты могут выполнять позитивную роль, когда при их посредстве удастся взаимно уравновешивать несовпадающие интересы социальных групп и общественных сил.

1.3. Современные концепции конфликта

В новейшее время теория конфликтов обрела дополнительную конкретизацию. Проблематика конфликтологии получила более четкие очертания.

Важное место в разработке теоретических аспектов исследования конфликтов заняла структурно-функциональная модель организации, обоснованная американским социологом *Толкоттом Парсонсом*.

Вслед за Спенсером и не без влияния Сорокина (тот в 1922 г. вынужденно покинул Россию, обосновался в США, где с 1930 г. возглавил им же созданный социологический факультет Гарвардского университета) он рассматривал общество как систему отношений между людьми, связующим звеном которой являются нормы и ценности. Парсонс следовал следующим положениям: а) любая социальная система представляет собой относительно устойчивую, стабильную и хорошо интегрированную структуру; б) каждый элемент этой системы имеет определенную функцию, внося тем самым вклад в поддержание ее устойчивости; в) функционирование социальной структуры базируется на ценностном согласии членов общества, которое обеспечивает необходимую стабильность и интеграцию.

По Парсонсу, нормативный компонент социального действия разворачивается на четырех уровнях: организм, личность, социальная система, культура. Возможность конфликта заложена в самом процессе социализации, в ходе которого человек оказывается приобщенным не только к способам функционирования социальной системы, но и к нормам и ценностям соответствующей культуры. В конфликт может перерасти несоответствие, определенная напряженность, складывающаяся при социализации между внутренними физиологическими потребностями организма и потребностями человека в социальных отношениях.

Парсонс понимал социальную систему как определенного типа коллективность, предъявляющую четыре функциональных требования: адаптацию к внешним объектам, целедостижение, интеграцию подсистем, воспроизводство структурных форм нормативно-ценностного образца. При этом считалось, что адаптацию обеспечивают экономические отношения, достижение цели — политические условия, интеграцию — правовые нормы и обычаи, воспроизводство структуры — социальные институты, верования и мораль.

Весьма существенно то, что признавались внутренняя противоречивость социальной системы и, следовательно, реальность возникновения конфликтов. Но в целом Парсонс выступал за поддержание «гармонического», т.е. бесконфликтного отношения между элементами системы. Конфликт представлялся ему социальной аномалией, своего рода болезнью, которую необходимо преодолеть.

Близкую к Парсонсом точку зрения на природу и преодоление конфликтов высказывали представители так называемой индустриальной школы в социологии управления с ее доктриной «человеческих отношений», популярной в 30—40-е годы. Конфликты рассматривались ими также как опасная «социальная болезнь», которая нарушает состояние общественного равновесия и сотрудничества.

Например, *Элтон Мэйо*, изучая влияние различных факторов на повышение производительности труда, показал (в том числе на материалах знаменитых хоторнских экспериментов), сколь важны, с одной стороны, взгляд на человека как на социальный организм, ориентированный и включенный в контекст группового поведения, а с другой — несовместимость самой природы человека с жесткой иерархией подчиненности в строго регламентированной организации. Результатом исследований стали последовавшие руководителям индустриальных предприятий рекомендации:

держат равновесие на людей в большей степени, нежели на выпуск продукции;

идти смелее на замену индивидуального вознаграждения групповым (коллективным);

дополнять экономическое стимулирование социально-психологическим, имея в виду поддержание благоприятной моральной атмосферы, повышение удовлетворенности работой, следование демократическому стилю руководства;

использовать такие средства повышения производительности, как «гуманизация труда», «групповые решения», «просвещение служащих», паритетные отношения с профсоюзами и т.п.

Определенное влияние на развитие конфликтологии оказали социологи известной Чикагской школы. Они отводили конфликтам место в ряду четырех взаимосвязанных типов социального взаимодействия — соревнования, конфликта, приспособления и ассимиляции, указывая на то, что конфликтам принадлежит переходная роль от соревнования к другим типам взаимодействия, а значит, и место существенного источника социальных перемен. Отсюда шло формулирование практических целей, важных и для управленцев: способствовать трансформации конфликтов в сотрудничество, содействовать гармоничным отношениям между социальными группами, осуществлять разработку конкретных методик по разрешению конфликтных ситуаций.

Ученые разных стран обратили внимание на то, что конфликты неизменно возникают даже в тех организациях, которые функционируют и управляются безупречно. Это обстоятельство вновь и вновь заставляло усомниться в том, что какая-либо модель социальной системы способна обеспечить стабильный консенсус (единодушие, единогласие). Вместе с тем крепло понимание необходимости учитывать естественную неизбежность и закономерный характер социальных противоречий, перерастающих в конфликты. В итоге *с начала 50-х годов в США, Германии, Франции, ряде других западных стран сложились и получили распространение современные концепции конфликта.*

Первой по времени появления следует назвать концепцию позитивно-функционального конфликта американца *Льюиса Козера*. Суть этой концепции в том, что конфликты не есть нечто чужеродное, аномальное для общества; они — продукт, элемент внутреннего состояния социальной системы, существующего в нем порядка вещей и самих отношений между отдельными личностями и социальными группами.

Козер, предлагая понимать под конфликтом «борьбу за ценности и претензии», усматривал в нем некую социальную напряженность между тем, что есть, и тем, что должно быть, в соответствии с чувствами, взглядами, интересами определенных социальных групп и индивидов. Конфликты, по его мнению, выполняют важные функции; они необходимы как способ, которым общество время от времени разряжает напряженную обстановку, разрешает коллизии и противоречия между отдельными людьми и социальными группами.

В любом конфликтном противоборстве заложен позитивный потенциал. Это связано с тем, что конфликт способствует социализации индивидов и образованию социальных групп, установлению и поддержанию относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, созданию и сохранению баланса сил, сигнализации о тех или иных социальных проблемах и недостатках.

Представляется очевидным, что Козер, оставаясь на позициях функционализма, сделал акцент на сотрудничестве. Он подчеркнуто выделил значение конфликтов в обеспечении устойчивости и стабильности социальной системы, той или иной организации.

Своей точки зрения — четко выраженного критического отношения к структурно-функциональному анализу, скептического восприятия «равновесно-интегральной» модели общественного устройства — придерживаются некоторые западноевропейские ученые. Среди них выделяется немецкий социолог *Ральф Дарендорф*, предложивший концепцию конфликтной модели общества.

Дарендорф стоит на том, что общество в каждый момент подвержено изменениям, в любой своей точке пронизано рассогласованием и конфликтом. Всякий элемент социальной системы в той или иной степени вызывает изменение и дезорганизацию. Каждое общество основано на господстве, на том, что одни принуждают и подчиняют других. Противостояние, конфликты происходят из-за того, что людей разделяет не только социальное неравенство, т.е. неодинаковый доступ к ресурсам, их обладанию и распределению, но и борьба за власть, престиж и авторитет, неравное положение в отношениях управления и организации, когда одни наделены правом командовать,

а другие принуждены подчиняться и выполнять отдаваемые им приказы.

Конфликты, полагает Дарендорф, в принципе не устранимы из общественной жизни, они вездесущи как неизбежное следствие всякой иерархически организованной системы. Однако люди имеют возможность для регулирования конфликтов, упреждения «социальных потрясений». Для этого важны по крайней мере три условия: во-первых, наличие ценностных установок, признание различий и противостояния конфликтующих; во-вторых, уровень организации сторон — чем выше степень организованности, тем легче достичь согласия и исполнения договоренностей; в-третьих, взаимоприемлемость определенных правил, соблюдение которых позволяет сохранять или поддерживать отношения между сторонами, участвующими в конфликте.

Особую позицию в отношении конфликтов занимает известный французский социолог *Ален Турен*. Одна из его книг «Возращение человека действующего», написанная в начале 80-х годов, в переводе на русский вышла в 1998 г. Этот труд интересен тем, что автор, выступая решительным критиком классической социологии, приверженности структурному функционализму и эволюционизму, полагает, что в условиях перехода к постиндустриальному обществу нужно ориентироваться на другое — на социологию действия, активизацию субъекта как действующего лица, способность общества к самоконструированию через конфликты и общественные движения.

Он призывает отказаться от иллюзорных, по его мнению, попыток анализировать роль субъектов вне всякого отношения к общественной системе или от описания социальной системы без действующих лиц. В первом случае, считает он, происходит преобладание либерального подхода, общество сводится к рынку, а во втором — система облекается в форму чрезмерного функционализма. В действительности же, как полагает автор книги, свойство человеческих систем заключается в выдвижении и изменении собственных целей, что и дает основания ориентироваться на социологию действия, на анализ механизмов самопроизводства общественной жизни.

По Турену, механизмами изменения являются конфликты между субъектами общества — действующими лицами — из-за общих культурных ориентаций и управления ими. Общественная организация должна быть понята как результат конфликтных отношений между общественными силами по поводу контроля за культурными моделями, в соответствии с которыми общность, коллектив организует нормативным образом отношения со своим окружением. Следовательно, конфликт существует на уровне социальной и куль-

турной организации, т.е. определенным образом установленного порядка. Повсюду, где есть такой порядок, должно наличествовать и его оспаривание. Не общественная ситуация управляет действием и сознанием людей, а она сама является следствием культурных инноваций и общественных конфликтов.

«Конфликт, — отмечает социолог, — имеет значение и подтверждает себя в качестве реального общественного конфликта только в той мере, в какой действующие лица, каждый со своей стороны, стремятся управлять областью своего взаимодействия». И добавляет: конфликт не означает ни противоречия, ни бунта, а является социальной формой самопроизводства общества; конфликт не связан с какой-либо одной сферой социальной действительности, он повсюду и должен признаваться во всех областях общественной жизни.

Совокупность оригинальных идей, изложенных Туреном, можно с некоторой долей условности охарактеризовать как концепцию всеобщности социального конфликта, свойственного постиндустриальному обществу.

Еще одну достаточно известную концепцию, названную общей теорией конфликта, выдвинул американский социолог и экономист *Кеннет Боулдинг*. Он также исходит из противоположных функциональному подходу установок, а именно: конфликты всездесуши, стремление к постоянной вражде и борьбе с себе подобными непреодолимо, эскалация насилия лежит в самой природе человека. Вместе с тем утверждается, что конфликты возникают и развиваются по общим образцам, проявляются через единые элементы, неотделимы от социальных условий, их можно предупредить и преодолеть. По Боулдингу, основу «социальной терапии» по «снятию», предотвращению конфликтов составляют три момента: понимание причин возникающих противоборств; разумный выбор согласованных способов их устранения; нравственное совершенствование людей.

Часть зарубежных психологов, следующих неопределенности направлению, считает, что источник конфликта кроется в стремлении человека, с одной стороны, к безопасности, а с другой — к реализации собственных желаний. Причины конфликтов коренятся в серьезном противоречии между ценностями личности и ее реальным положением в обществе, между завышением, искусственным стимулированием потребностей и совсем нередкой физической невозможностью их удовлетворить. Согласно мнению некоторых психоаналитиков, конфликт находит свое разрешение в разного типа моделях («стратегиях») поведения человека: либо это «стремление к людям», т.е. поиск привязанности, желание обрести чувство сопричастности к той или иной общности; либо это «стремление от людей», харак-

терное доминированием чувства отчуждения от остального мира, сужением базы соприкосновения с социальной средой; либо это «стремление против людей», которое выражается в конфронтации с другими и борьбе с ними, в готовности жить по «закону джунглей».

Отечественная же наука пока отстаёт с концептуальной разработкой теории конфликтов. Нужно иметь в виду, что в бывшем Советском Союзе с конца 20-х и вплоть до 70-х годов социология, социальная психология, кибернетика находились в загоне, почти в полном забвении. Конфликтология не получала признания и не развивалась. Поэтому научные исследования, посвященные описанию, анализу и оценке конфликтов, стали появляться у нас лишь с конца 80-х годов.

Среди них заслуживает быть отмеченной монография В.В. Дружинина, Д.С. Конторова и М.Д. Конторова «*Введение в теорию конфликта*». Выступая с технократических позиций, ее авторы сконцентрировали внимание на своеобразных, так называемых эргатических конфликтах, происходящих в техносфере, т.е. там, где применяются сложные системы управления с участием человека-оператора.

В книге подчеркивается, что на пороге XXI в. мир стал эргатическим, человечество приобрело грандиозные энергетические и информационные ресурсы. Но и при возросших возможностях человек пока не в состоянии совладать с самим собой. В результате неизбежны конфликты различного масштаба, значимости и свойства; они — стимул и тормоз прогресса, добро и зло одновременно.

Продолжительное время, считают авторы книги, конфликт рассматривался как гуманитарная проблема, не поддающаяся точному исследованию. Но развитие прикладной математики и вычислительной техники расширили применение количественных методов. На рубеже 80-х годов интуитивизм и умозрительная логика уступили новым веяниям. Человечество вышло еще на один виток спирали общественного прогресса, и теперь почти все конфликты так или иначе связаны с техникой. Социальные конфликты, ведущая роль в которых принадлежит человеческому фактору, протекают как в социальной, так и в технической сферах. Собственно, понятие «эргатический» предполагает единство трех компонентов — индивида, социума, техники.

Другой коллектив авторов (А.В. Дмитриев, В.Н. Кудрявцев и др.) в своих публикациях — «*Введение в общую теорию конфликтов*», «*Юридическая конфликтология*», «*Основы конфликтологии*» — рассматривают природу, причины, субъекты, объекты и наиболее распространенные виды конфликтов в рамках, ограниченных преимущественно юридической конфликтологией. Прежде всего под этим углом

зрения они анализируют конфликтные ситуации, напряженность конфликта и механизм его развития, систематизируют способы предупреждения и разрешения конфликтов. При этом ученые-юристы придерживаются той методологической позиции, по которой конфликты относятся к нежелательным явлениям, поскольку сдерживают позитивное решение назревших проблем социальной жизни.

Иной — социально-политический — ракурс выдержан в книге А. Г. Здравомыслова «Социология конфликта». В ней природа, движущие силы и мотивация конфликтных противостояний, формы развертывания и способы разрешения конфликтов исследуются и освещаются главным образом в тесной увязке с анализом социально-политических процессов, происходящих в современном мире, и той ситуации, которая складывается ныне в российском обществе.

По Здравомыслову, социология конфликта исходит из того, что конфликт — вполне нормальное явление общественной жизни, его выявление и развитие являются полезным и нужным делом. Всеобщая гармония интересов — это миф, вводящий людей в заблуждение. Общество, органы власти и отдельные лица будут достигать более эффективных результатов в своих действиях, если не будут закрывать глаза на конфликты и конфликтные ситуации, а последуют определенным правилам, направленным на регулирование конфликтов.

Отечественные психологи полагают, что человек объективно выступает в системе самых многообразных и противоречивых качеств. Важнейшее из них — быть субъектом, т.е. творцом своей истории, вершителем своего жизненного пути: инициировать и осуществлять изначально практическую деятельность, общение, поведение, созерцание и другие виды специфической человеческой активности — творческой, нравственной, свободной. Под субъектом психологи понимают как отдельную личность, которая действует в высшей степени активно, настойчиво стремится к целям, поставленным перед собой, так и сообщество людей, объединенных общими интересами.

За последнее десятилетие в России и теоретическая, и прикладная значимость конфликтологии возросла. В известной мере это вызвано социально-экономическими реформами в стране, становлением рыночных отношений и, в частности, усложнением взаимосвязи экономических партнеров, сталкивающимися интересами предпринимателей и вообще хозяйствующих субъектов, обострением разного рода противоречий между производителями и потребителями товаров и услуг, нестыковками в распределении и потреблении благ, соблюдении социальных гарантий, прав и обязанностей граждан. На интересе к проблеме конфликтов, практическим путям их улаживания также

сказываются кризисное состояние экономики и социальной сферы, снижение нравственных требований в обществе, рост социальной напряженности в стране.

Во всех современных концепциях конфликта содержится утверждение, что любые действия людей, включая и конфликтность, социальны, так или иначе связаны с социальной средой. Конфликт, его причины, формы проявления и способы урегулирования доступны пониманию только на основе глубокого уяснения природы общества и особенно человека, закономерностей социальных отношений и взаимодействия людей.

Вопрос о сущности человека, его роли и предназначении в мире представляется, да и в настоящее время остается фундаментальным, базовым для понимания конфликтов. Сохраняют свое значение сформулированные немецко-американским социологом *Эрихом Фроммом* идеи о постижении в равной мере как закономерностей, которые определяют развитие общества, так и законов, управляющих жизнью индивида. «Самые прекрасные, как и самые уродливые наклонности человека, — утверждал ученый, — не вытекают из фиксированной, биологически обусловленной человеческой природы, а возникают в результате социального процесса формирования личности». Людские страсти, заботы и тревоги — это продукт культуры, развития цивилизации.

Именно отсюда следует формулирование цели «гуманистического преобразования» и социума, и самого человека. На вопросы «кто есть человек, что движет им, чем определяется поведение как отдельной личности, так и достаточно больших групп людей?» сегодня наука отвечает следующим образом: основной движущей силой человеческого поведения являются потребности людей — витальные (сугубо жизненные, обеспечивающие существование), социальные (общественные) и идеальные (духовные); эти потребности изначально заложены в человеке и не происходят одни из других.

Мировое развитие в XIX, а еще более в XX столетии убедительно показало правоту приверженцев социальной справедливости, согласия и мира между людьми. Утверждение этой исторической тенденции закреплено во Всеобщей декларации прав человека, принятой Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г. Соответствующие статьи международного документа первостепенной важности, в частности, гласят: «Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах. Они наделены разумом и совестью и должны поступать в отношении друг друга в духе братства... Каждый человек имеет обязанности перед обществом, в котором только и возможно свободное и полное развитие его личности».

Как в России, так и в странах Запада до сих пор не сложилась общепризнанная теория конфликта, проявляются существенные расхождения в методологических подходах к характеристике роли и значения конфликтологии. Приходится считаться с наличием несопадающих по содержанию принципиальных положений и разнообразием концепций, с необходимостью самостоятельно выбранного взгляда на конфликты, их сущность и предназначение.

Контрольные вопросы и задания

- В каких формах с древности и до нового времени шло в мире накопление знаний о конфликтах?
2. Когда начала складываться конфликтология как отдельная область научных исследований?
 3. Назовите имена известных зарубежных и российских мыслителей XIX—XX вв., внесших заметный вклад в разработку теории конфликтов.
 4. Изложите сущность концепции позитивно-функционального конфликта Л. Козера.
 5. Какие принципы положены в основу концепции конфликтной модели общества Р. Дарендорфа?
 6. Укажите особенности концепции А. Турена и всеобщности социального конфликта.
 7. Охарактеризуйте основное отличие «общей теории конфликта» К. Боулдинга от других концепций конфликта.
 8. Чем определяется возросший интерес к теории и практике конфликтов в современной России?

Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТОВ

2.1. Определение конфликта

Из содержания предыдущей главы следует, что конфликту присущи своеобразные свойства, отношения и внешние формы. Прежде чем давать определение понятия «конфликт», нужно рассмотреть некоторые из этих черт.

Несомненно, конфликт — **явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни**. Он непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем.

Социальные связи, свойственные обществу как сложной системе и целостному образованию, имеют устойчивый характер и воспроизводятся в историческом процессе, переходя от одного поколения людей к другому. Они реальны, поскольку осуществляются при совместной деятельности в определенное время и для достижения

конкретных целей. Эти связи и отношения устанавливаются не по чьей-либо прихоти, а объективно, под воздействием тех условий, в которых человек существует, совершает поступки, творит.

К тому же общество не есть простая совокупность индивидов и их взаимосвязей. Представляя собой целостную систему с характерным для нее качественным состоянием, оно первично по отношению к отдельной личности. Каждый индивид, рождаясь, застаёт оформленную структуру ранее сложившихся связей и по мере своей социализации включается в нее, усваивает ставшие к тому времени доступными людям знания и ценности, определившиеся нормы поведения.

Каждый человек, приобщаясь к условиям социальной среды, оказывается все более своеобразным и самобытным. Уже упоминавшийся известный русский мыслитель И.А. Ильин, указывая на различия между людьми, отмечал, что в принципе без таких различий невозможно никакое общественное устройство. Он, имея в виду индивидуальные качества и принимая во внимание социальный статус данного человека, подчеркивал, что эти разновидности могут как совмещаться, соответствовать друг другу, так и расходиться, не совпадать; честный человек может быть нищим, а заведомый плут — директором банковского консорциума.

Следует учитывать также и то, что самое главное для человека — это принадлежность к общности себе подобных. Обстоятельства жизни человека с древнейших времен складывались таким образом, что ему было предназначено сотрудничество с другими людьми. Вместе с тем в процессе взаимодействия индивидов и усложнения социальных связей на определенной ступени общественного развития во взаимных отношениях наряду с сотрудничеством стали проявляться соперничество, конкуренция, психологическая несовместимость, противоположность интересов и выбора средств достижения целей. Обострение подобных противоречий, их эскалация привели в конечном счете к активному противоборству, конфликтам.

Правомерно считать, что межличностный конфликт — один из уходящих в глубины тысячелетий способов взаимодействия человеческих существ. Он, по-видимому, получил распространение раньше внутриличностного конфликта, так как отношения между отдельными людьми предшествовали общению индивида с самим собой, его аутокоммуникации. Назначение конфликта было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, нахождение оптимального выхода из возникшего противостояния, поддержание взаимодействия субъектов социальных связей в условиях серьезного расхождения их интересов, оценок, целей.

Недаром столь высоко ставится соблюдение выработанного за многие века «золотого правила», по которому человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

Так должно быть, но не всегда бывает в действительности. В реальной жизни любой человек, каждая людская общность сталкиваются с трудно разрешаемыми проблемами, разного рода ограничениями. Человек в процессе взаимодействия с другими субъектами проявляет присущее ему отношение к партнерам, которое всегда накладывает свой отпечаток на характер общения и социальных связей, может порождать противоречия и напряженность, непримиримость и вражду, деформировать непосредственные контакты.

К этому следует добавить отклоняющееся, так называемое девиантное поведение: пьянство, наркомания, правонарушения, экстремизм и т.п. Отклоняющимся от нормы может характеризоваться не только негативное, на грани порочного поведение. Бывает, к нему относят и пристойные поступки, в том числе неукротимое стремление к новому, решительность в преодолении консервативных традиций, различные виды научного, технического и художественного творчества. Новаторство одних нередко оборачивается непониманием со стороны других, необходимостью вступать в конфликт.

Сказанное подводит к выводу о том, что *конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей*. Как и человек, общество по самой своей природе не может быть абсолютно совершенным, идеальным, бесконфликтным. Дисгармония, противоречия, конфликты — постоянные и неизбежные составные части общественного развития.

Далее, **конфликт — явление осознанное, действие обдуманное**. Он подтверждает ту истину, что человек принципиально отличается от других живых существ тем, что его намерения и поступки направляются не врожденными инстинктами, не «меркой своего вида», а программой, целевыми установками, которые вырабатываются им самим в процессе своей жизнедеятельности. Человек наделен специфическим, только ему присущим качеством — разумом, способностью отражать реально существующий мир и общественно-историческую

практику. Сознание в его индивидуальной и общественной формах представляет собой совокупность идей и взглядов, чувств, привычек и нравов. Оно охватывает все богатство духовной культуры той «второй природы», что сотворена людьми.

Наличие сознательного начала принципиально отличает общество от естественной природы, материального мира в целом. Действительно, природа существует вне и независимо от сознания. Материя первична, а сознание вторично, поскольку материя предшествует сознанию, которое возникает много позже, являясь свойством особым образом высокоорганизованной материи — мозга. Общество же представляет собой нечто иное, в нем о вторичности сознания можно говорить лишь условно, так как социальное бытие создается людьми, уже обладающими сознанием. Поэтому в обществе все, включая и конфликты, совершается не со строгой, объективно обусловленной предопределенностью, а с осознанием людьми своих действий, возможностью их субъективной корректировки.

Обладея разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения. Будучи потенциально рациональным, он склонен считаться с писаными и неписаными правилами поведения, которые усваиваются им в процессе социализации, общения к достижениям культуры.

Таким образом, *конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.*

Следующая черта: **конфликт — явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее.** Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни — будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

В самом деле, разве можно представить себе становление отдельной личности или деятельность организации без внутренней напряженности, противоречий, преодоления застоя и косности, столкновений и борьбы. Причинами их могут быть, в частности, условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для функционирования организации обстоятельств; проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, содержанием и престижностью работы, отношениями в коллективе между отдельными лицами и социальными группами; структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации; эмоци-

ональные всплески, вызываемые различиями в темпераменте, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, нравственных представлениях, уровне образования, квалификации и общей культуры.

Бесконфликтность — это иллюзия, утопия и уж тем более не благо. Конфликты, как и любые социальные противоречия, являются формой реальных общественных связей, которые как раз и выражают взаимодействие личностей, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости их потребностей, мотивов и ролей. В этом смысле они не только допустимы, но и желательны, могут быть полезны как источник и фактор общественной активности. Словом, там, где действуют люди, практически всегда есть место и конфликтам.

Весьма существенно, что **конфликт — это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций по меньшей мере двух сторон.** В процессе его развертывания имеют место и действия и контрдействия, так как осуществление намерений участников конфликта неизбежно сопряжено с вмешательством в дела другой стороны (или сторон), нанесением ей определенного ущерба, преодолением сопротивления, созданием помех, мешающих добиться поставленной цели.

Противодействие сторон присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе аутокоммуникации человека, при его общении с самим собой, самоорганизации и самопрограммирования. Психологически такая саморегуляция обеспечивается внутренним диалогом, который возникает в восприятии, мышлении человека как следствие разных точек зрения на его собственные переживания и поступки. По сути происходят тот же спор, расхождение во мнениях, противостояние и противоборство, которые характерны для любого социально обусловленного конфликта.

Активное противоборство и противодействие отличают конфликт от других форм конфронтации — таких, например, как отсутствие согласия по тому или иному вопросу, противоречие (противоположность) интересов различных общностей и индивидов, коллизии между моральными и правовыми нормами, соревновательное соперничество в чем-то или жесткая конкуренция. Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных, а не в разрушительных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало. Такой конфликт способствует прогрессивным изменениям, придает динамизм развитию той или иной социальной системы, приводит в конечном счете к сотрудничеству на основе разумного компромисса.

Примером может служить рынок с его громадным разнообразием форм взаимодействия и отношений. Если спрос и предложение реализуются по «правилам игры», соответствующим нормам данного общества, если выгода, получение более высокой прибыли достигаются на основе установленных морально-правовых принципов, это, как правило, цивилизованные отношения, обычная конкуренция, не переходящая в острое противоборство. Однако при рыночных связях, купле-продаже правила нередко нарушаются, а потому рынок был всегда и остается теперь универсальной ареной для всевозможных конфликтов.

И еще одна важная черта, которая выражается в том, что **конфликт — прогнозируемое явление, подверженное регулированию**. Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства.

Во-первых, конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразителей несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном. Ведь стороны сталкиваются друг с другом в определенной социальной среде, объективные условия и субъективные устремления непременно чем-то объединяют конфликтующих. Простое тому подтверждение: конфликте между предпринимателем и нанятым им работником по поводу заработка последнего незримо присутствуют, по крайней мере, два важных сопутствующих условия — общее положение об отношениях работодателей и лиц наемного труда, регулируемых устным соглашением или письменным контрактом; действующие в государстве установления о минимальном размере оплаты труда и прожиточном минимуме. Указанные моменты заключают в себе предпосылки и возможность урегулирования конфликта.

Во-вторых, любой участник конфликтного противостояния так или иначе должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых им требований. Ему приходится анализировать складывающуюся ситуацию, строить прогнозы, взвешивать последствия, намечать планы, принимать решения, добиваться их осуществления, корректировать свое поведение и действия, умерять эмоции, т.е. пускать в ход весь арсенал управленческих средств, который во многом служит улаживанию конфликта.

Задача менеджера заключается не в том, чтобы непременно воспрепятствовать возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт, а в том, чтобы контролировать этот процесс, направляя его в желательное русло. Смысл управления в данном слу-

чае сводится к тому, чтобы вовремя распознать истинные причины конфликта, изменить доступными и приемлемыми средствами ситуацию, добиться в конечном счете положительного исхода и предотвращения возможных негативных последствий.

Итак, получив представление о некоторых основных чертах конфликта, можно попытаться дать этому явлению более конкретное определение. Следует, однако, признать, что не существует единого подхода и общей формулы на сей счет. Суждения ученых, сходясь в принципиальном истолковании элементов конфликтной ситуации, в то же время демонстрируют заметные расхождения при раскрытии самого понятия «конфликт».

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне. Они утверждают, что конфликт, будучи проявлением общения существ, способных к самосознанию, означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения.

Социологи, для которых привычнее выделять социальные отношения, больше склонны характеризовать конфликт прежде всего как предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств. Юристами конфликт обычно трактуется как противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодействие сторон, преследующих несовпадающие или взаимно исключающие друг друга цели.

Специалисты по вопросам управления чаще определяют конфликт как универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществами. Среди зарубежных ученых и специалистов по управлению широко распространено идущее из США позитивно-функциональное истолкование сущности конфликта как борьбы за ценности и определенные претензии на социальный статус, власть, материальные и духовные блага — борьбы, участники которой стремятся ослабить, нейтрализовать или даже уничтожить соперника. В соответствии с этим пониманием авторы американского учебника «Основы менеджмента» представляют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или

группами; каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Отечественные издания об основах менеджмента описывают конфликт в качестве столкновения противоположно направленных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей. Это понимание закрепилось и в публикациях по управлению персоналом. К примеру, в пособии по кадровой работе В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала» конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов».

Если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания как столкновения сторон, мнений и сил, то для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии наиболее близким и приемлемым будет, вероятно, следующее определение: **конфликт — это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.** Возможен выбор и других определений. Но при любом варианте важно соблюсти ряд требований, включая указание на общественную природу и закономерный характер конфликта как условия и процесса взаимодействия субъектов социальных связей, подчеркнутую фиксацию внимания на столкновении и противоборстве вовлеченных в конфликт сторон, выделение возможностей влияния на конфликтное поведение, урегулирования конфликта и, следовательно, управления им.

При всем многообразии причин возникновения, внешних форм проявления, неоднозначности своих последствий, большой доли чувственного восприятия конфликты в реальной жизни выступают способом общения и взаимодействия людей, действенным инструментом развития любых социальных систем, в том числе и организаций. Такой подход можно проиллюстрировать рядом примеров, разбор которых позволяет провести грань между разнохарактерными формами социальных связей и, в частности, четко отличать конфликт от иных противоречий — отсутствия простого согласия, несовпадения позиций, противоположности мнений по той или иной жизненно важной проблеме.

Пример первый. Работники предприятия, представленные профсоюзным комитетом, официально уведомили администрацию, что, если она к определенному сроку не обеспечит погашение многомесячной задолженности по заработной плате, то персонал прекратит работу, объявит забастовку. Является ли данная акция конфликтом?

Ответ на поставленный вопрос может быть один: «Нет». Дело в том, что пока отсутствуют реакция, действия администрации, не может быть противоборства сторон, а стало быть, и конфликта.

Пример второй. Двое коллег — служащих страхового общества — во время обеденного перерыва вступили между собой в спор по поводу того, является ли введение «валютного коридора» благом или злом. Один утверждал, что установление такого коридора позволяет поддерживать устойчивый курс отечественной денежной единицы и стабильность финансово-кредитной системы страны; другой же указывал на неизбежные издержки — ограничение свободы рыночных отношений, искусственное понижение курса доллара США и других зарубежных валют, что негативно сказывается на экспорте отечественных товаров и поступлениях иностранных инвестиций. Можно ли считать этот спор конфликтом?

Также нет, поскольку в данном случае имеет место лишь расхождение во взглядах. Ни одна из сторон, участвующих в споре, не настаивает на своем мнении и не навязывает его другой.

Пример третий. На крупном промышленном предприятии предстоит реконструкция одного из основных цехов. Относительно проекта перестройки цеха столкнулись два разных замысла. Одна группа специалистов выступает за модернизацию оборудования и совершенствование существующей технологии, а другая — за полную замену оборудования и переход на новую технологию. Обе стороны апеллируют к руководству предприятия, добиваясь принятия своего предложения и доказывая неприемлемость другого. Подходит ли происходящее столкновение под определение конфликта?

Безусловно, да. Каждая сторона активно продвигает свой проект и препятствует рассмотрению других предложений.

2.2. Функции конфликта

Существенно значим вопрос о месте и роли конфликтов в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы, организации и общества в целом. Недаром еще мыслители Древнего мира и средневековья усматривали в конфликтах некое средство к взаимопониманию и доброму согласию. В новое время большинство тех, что закладывали фундамент конфликтологии, указывали на конфликты как на средство разрешения социальных противоречий и поддержания равновесия в общественном устройстве. На современном этапе четко выделяются как осуждение враждебных противоборств на любом уровне, так и признание важной роли мирно разрешаемых конфликтов в установлении взаимопонимания и сотрудничества между людьми.

Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой — зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором — направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей.

Конфликтное столкновение относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Оно выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели.

Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред участвующим в нем сторонам. Поэтому его функции характеризуются с учетом позитивных и негативных последствий.

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству. К отрицательным, дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т.п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой или потерями), так и духовно-нравственную сферу (способны повышать или ослаблять социальную активность, поощрять или подавлять оптимизм, воодушевлять людей). Всё это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать либо затруднять процесс управления организацией.

Жизнь представляет бесчисленное количество фактов, подтверждающих функциональное разнообразие конфликтов по направленности, полезным и вредным последствиям. Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала.

Одна из основных функций конфликта — та, благодаря которой достигается интегрирующий эффект, влияет на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, переналадку управленческого механизма. Интеграция выигрывает в тех конкретных ситуациях, когда конфликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов, и проигрывает, если конфликтное столкновение наносит трудновосполнимый ущерб организованности и единству коллектива.

Сошлемся на следующий пример. В отделе маркетинга фирмы вспыхнула ссора, переросшая в острый эмоциональный конфликт: один из сотрудников назвал другого — специалиста с инженерно-экономическим образованием и большим стажем практической работы — обидным словом «халтурщик», имея в виду, что тот, не довольствуясь своим высоким окладом, постоянно озабочен приработками на стороне и перекладыванием выполнения части своих прямых обязанностей на сослуживцев. Сотрудники отдела оказали «возмутителю спокойствия» дружную поддержку, и руководство фирмы было вынуждено перевести его оппонента на другую работу.

Конфликт, очевидно, не обошелся без негативного последствия — необходимости поиска надлежащей замены опытному работнику. Но возобладал позитивный результат, так как сотрудники отдела проявили солидарность с тем из коллег, который выступил выразителем общих интересов, осудил недобросовестное отношение к делу и стремление к выгоде для себя за счет других. И это еще больше укрепило их сплоченность, усилило значимость правил группового поведения. Так часто случается в жизни.

Внутригрупповой конфликт обычно имеет положительное завершение, позволяет извлекать полезные уроки из ошибок и промахов участников группы, стабилизировать их взаимоотношения, укреплять сотрудничество, ориентировать каждого на соблюдение общих норм поведения, поднимать планку социального оптимизма и деловой этики, что в конечном счете обеспечивает слаженность и повышение результативности совместной работы.

Конфликты подобного рода с очевидной наглядностью демонстрируют склонность к индивидуальным устремлениям или коллективным действиям. В связи с этим уместно напомнить, что индивидуализм в поведении и жизненной позиции чаще всего дает о себе знать тогда, когда естественное стремление человека к самоутверждению возводится в абсолют, а показное индивидуальное благородство заслоняет эгоизм, своеволие, подверженность анархии. Противоположностью индивидуализму и даже узкогрупповой корпоративной замкнутости выступает взращенный на здоровой основе коллективизм, который не приемлет противопоставления отдельного человека той или иной общности, исходит из признания необходимости гармонично сочетать групповые (коллективные) и частные интересы, осуждает и отвергает себялюбие, своекорыстие, эгоистичность.

Важнейшая функция конфликта — активизация социальных связей, придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроения.

Образование общности как реально существующей, эмпирически фиксируемой, относительно единой и самостоятельно действующей совокупности людей есть следствие непосредственного контакта двух или более личностей. Индивидов влечет к объединению необ-

ходимость реальных или потенциальных отношений, включая удовлетворение потребностей, использование ресурсов и достижение целей, в том числе кооперация трудовой деятельности, совпадение интересов, взаимные симпатии или, напротив, общая антипатия к кому-то другому. Различают как массовые объединения в виде общественных движений, профессиональных и иных ассоциаций, так и групповые общности, которые, учитывая устремления каждого, скрепляются призывом действовать сообща.

Для любой группы важны сплоченность, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения образуют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых — сходство взглядов и ценностных ориентаций его членов, эффективность и необременительность групповых уз. «Сидящим в одной лодке» как минимум надлежит руководствоваться общепринятыми принципами солидарности и делового сотрудничества, добавляя к ним специфические требования данной, отдельно взятой группы.

Пример тому — трудовой коллектив, представляющий собой, как правило, компактную, возникающую в рамках отдельного предприятия (организации, учреждения), относительно устойчивую социальную общность. Обычно он объединяет людей, заинтересованных в согласованных усилиях для достижения общественно полезных и лично значимых целей. Его основными признаками являются, с одной стороны, так называемый соединенный труд, т.е. отвечающая потребностям общества и каждого участника коллектива совместная деятельность, а с другой — интегрирующие цели, нравственные принципы и нормы, организационное и функциональное единство, общеприемлемые условия и способы взаимодействия.

Однако следует иметь в виду, что достигнутая сплоченность, объединяющие начала внутри коллектива таят в себе риск подмены индивидуального эгоизма групповым, который выражается антипатией, неприязнью, враждой и даже ненавистью по отношению к другим группам (коллективам). Психологи определяют этот феномен как «эффект ингруппового фаворитизма», т.е. определенной формы благосклонности, протекции и покровительства, означающей практически проявляемую тенденцию каким-либо образом благоприятствовать собственной группе в противовес, а то и в ущерб другой, проводить как бы разделительную линию между «своими» и «чужими». Нередко это становится причиной социальной напряженности, приводит к столкновениям между группами.

Коллизии такого рода пытаются даже оправдывать, рассуждая примерно следующим образом: мол, любое, тем более формальное,

объединение испытывает потребность во внутригрупповой согласии; вместе с тем по ходу своего функционирования оно неизбежно сталкивается с ограничениями, препятствующими усилению солидарности; нужен «выход» негативным эмоциям, и он находится в проявлениях недоброжелательства и даже враждебности по отношению к «чужой» группе.

Нынешнее положение в России, имея в виду кризисное состояние экономики страны, провалы в социальной политике государства, нравственную деформацию общества, создает крайне противоречивый фон, поощряющий межгрупповую дезинтеграцию. Все расширяющиеся рыночные отношения, различия в объемах и формах собственности, бросающаяся в глаза дифференциация доходов разжигают конкуренцию внутри и между коллективами, усиливают противоречия между работниками различных отраслей экономики, порождают зависть к тем, кто добился большего благополучия, что, естественно, ведет к учащению проявлений агрессивности и вражды.

В пределах предприятия (организации) в орбиту межгрупповых конфликтов могут втягиваться первичные рабочие группы, отдельные подразделения, связанные с разными звеньями общей технологической цепочкой, а также маркетингом и другими управленческими подсистемами. Источники таких конфликтов находятся главным образом в необходимости распределять почти всегда ограниченные ресурсы, прежде всего материальные и финансовые, в несовершенстве выбранной организационной структуры, в несбалансированности функций отдельных подразделений, в неотлаженности их взаимодействия. Полям расхождения между группами, их конфликтного противостояния становятся также различия во взглядах на трудовую мотивацию, формы материального и морального стимулирования, участие работников в управлении производством, выполнение требований гуманизации труда и т.п.

Отсюда проистекают «вечные» проблемы, возникающие, скажем, между теми, кто занят непосредственным производством, и теми, кто ведает сбытом продукции, изучением потребительского спроса; между линейным и штабным управленческим персоналом; между работниками основных профессий и конторскими служащими; между владельцами, администрацией предприятия и профсоюзной организацией, советом трудового коллектива; между целями формальных групп и неформальных объединений. Иными словами, охватывается вся сложная, переплетающаяся сеть социальных связей.

Чаше других субъектами противостояния в межгрупповых отношениях оказываются работники разных инспекционных служб, кото-

рые осуществляют, в частности, технический контроль, в том числе и за качеством продукции, санитарный и экологический надзор, инспекцию охраны труда и безопасного ведения работ, аудит и другие формы финансово-хозяйственной ревизии. В силу исполняемых обязанностей они попадают в эпицентр многих конфликтов, на них обрушиваются упреки, их действия постоянно обжалываются, с ними ведут нескончаемые споры и тяжбы.

В роли «козлов отпущения» постоянно выставляются и работники служб материально-технического обеспечения, энергоснабжения, транспортных цехов и социально-бытовой инфраструктуры. Хотя известно, что сбои в поставках сырья и комплектующих изделий, в подаче воды, тепла, газа и электричества, в социальном обслуживании работников происходят в настоящее время чаще всего не по вине упомянутых служб. Они являются следствием более общих причин — спада производства в стране, отсутствия инвестиций, деформации финансово-кредитных отношений, разрушения прежней системы экономических связей и предоставления социальных услуг.

Не подлежит сомнению, что межгрупповые конфликты, усиливая социальные связи, по-разному оттеняют отношения и взаимодействие людей. Они несут в себе разнополюсный заряд, который может быть и положительным, повышающим согласованность и эффективность совместных усилий, и отрицательным, нарушающим рабочий ритм и трудовой настрой в организации. Соответствующим получается и расклад последствий конкретного конфликта. Он может способствовать социальной мобильности, обуславливать существенные изменения общественного статуса личности или группы, ускорять или замедлять процесс социально-экономического и духовно-нравственного развития.

К существенным функциям конфликта относится сигнализация об очагах социальной напряженности. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста. Обычно возникновение конфликтной ситуации предупреждает о неблагоприятном положении в данной организации, обнаруживая и предавая гласности, к примеру, нетерпимые условия труда, произвол администрации, злоупотребления отдельных должностных лиц, отступления от производственной демократии и т.п.

Так, сотрудник, озабоченный снижением своего заработка, идет на конфликт с руководством участка, цеха или предприятия. При

этом он указывает на неудовлетворительные условия работы, несправедливость в начислении премий и т.п. Бывает, что в подобных случаях берет верх эгоистическая цель любой ценой удовлетворить свой корыстный интерес. Но чаще за схожей ситуацией кроется нечто большее: стремление упорядочить ведение работ и улучшить условия труда, объективно способствовать успешной деятельности предприятия и увеличению прибыли. Важно, уяснив причину конфликта, оценить его функциональную направленность.

Конфликт значим и как средство инновации, содействия творческой инициативе. В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия общественного развития, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.

Оригинальные, по-новому сформулированные идеи, отказ от укоренившихся привычек и устаревших традиций очень часто наталкиваются на неприятие, сопротивление, негативную реакцию. Инновациям — будь то изобретение или рационализаторское предложение, более совершенные формы организации труда и управления — практически всегда, на любой их стадии сопутствуют конфликты, так как успех в борьбе за новое требует преодоления разного рода препятствий, приверженности прежним ценностям, инертности и консерватизма. Они не обходятся без боязни понести материальный урон и опасений престижного характера, примитивной зависти удачливому новатору.

Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем, оптимальный выбор из альтернативных вариантов — выбор, ведущий в конечном счете к повышению эффективности совместного труда. Вместе с тем конфликт может и усиливать проявления недоброжелательства в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность духа, «уход в себя», снижение эффективности в работе. Нередко неукротимое стремление к новому, решительность в преодолении консерватизма, различные виды научного, технического и художественного творчества воспринимаются как проявления отклоняющегося, девиантного поведения.

Весьма значима и такая функция конфликта, как трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений. Конфликт, поляризуя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

Сошлемся на простой пример. Глава районной администрации был активным сторонником утверждения частной собственности, проведения приватизации с расчетом на создание максимума преимуществ собственникам земли, предприятий, всякого движимого и недвижимого имущества. Председатель районного собрания (думы), напротив, слыл приверженцем общественной собственности, проведения приватизации таким образом, чтобы сохранить приоритетность коллективной собственности в любых ее формах — государственной, муниципальной, кооперативной. Конфликт между руководителями двух ветвей местной власти в течение ряда лет сдерживал не только ход приватизации, но и все социально-экономическое развитие района. В конце концов стороны осознали этот факт и пришли к обоюдному признанию эффективности смешанной экономики, многоукладного хозяйства, равноправия (без каких-либо преимуществ) всех форм собственности.

Несомненно, данный конфликт имел негативные последствия, которые выразились в сдерживании приватизации, замедлении темпов развития экономики и социальной сферы района. Но в итоге возобладал функционально позитивный момент — достижение на основе компромисса взаимопонимания и согласия, осознание необходимости уравнивать шансы всех форм собственности.

Конфликт, если он протекает на здоровой основе, укрепляет базу солидарности и сотрудничества людей, занятых совместным делом, удовлетворения их потребности в уважении к себе и общественном признании, обеспечивая тем самым выбор приемлемых для большинства правил поведения. В пределах конкретной организации такой конфликт улучшает социально-психологический климат в коллективе, ослабляет или вовсе устраняет напряженность, приносит профилактический эффект очищения атмосферы межличностных и межгрупповых отношений, создает условия, которые благоприятствуют хорошему настроению и социальному оптимизму персонала.

Если же в конфликте преобладают негативные начала, такой конфликт отвращает противоборствующие стороны от сотрудничества, воздвигает искусственные преграды на пути к взаимопониманию, подогреваемые стремлением продолжить противостояние и, не считаясь ни с чем, любой ценой настоять на своем. В результате ухудшается морально-психологическая атмосфера, осложняются отношения между соучастниками общего дела, ослабляется их уверенность в своей нравственной защищенности при общении с коллегами.

Конфликт, как правило, расширяет возможности получения информации о состоянии организации, качествах людей, занятых совместной деятельностью. Он, безусловно, обогащает кругозор участников конфликта и повышает уровень их осведомленности друг о друге, может служить источником жизненного опыта, средством обучения и воспитания, а также зондирования настроений в том или ином коллек-

тиве. Конфликтная ситуация создает дополнительные возможности для предания огласке более полных и достоверных сведений как о проблемах, требующих решения, так и о людях, от которых зависит принятие надлежащих мер, о присущих им интеллектуальных, эмоциональных и волевых качествах. Столкновение в конфликте позволяет оппонентам лучше узнать друг друга, устанавливать взаимопонимание и находить «общий язык», обогащать практику делового сотрудничества.

Более полная информированность, достигаемая благодаря развертыванию конфликта, способствует установлению нормального общения, выявлению общих представлений об истинном положении вещей, согласованию взаимных интересов и обязательств сторон. А это в свою очередь может дать выход доброжелательным отношениям, равноправному диалогу, открытости в обмене расходящимися по смыслу мнениями, что необходимо и практически всегда полезно для того, чтобы каждый лучше понимал других участников конфликта, мотивы их поведения, те потенциальные способности, которыми они располагают.

И еще на одну немаловажную функцию конфликта следует обратить внимание — на профилактику (предотвращение) разрушительных противоборств. Достигая разрядки напряженности между участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удается избежать столкновений со значительным материальным ущербом и нравственными потерями, длительным разладом в коллективе, выбивающим всю организацию из нормальной колеи. К примеру, недостаточное внимание к своевременному урегулированию коллективных трудовых споров, социальных конфликтов на почве задержки выплаты заработной платы, недооценка примирительных процедур могут обернуться общим социально-трудовым конфликтом вплоть до ее крайней формы — забастовки.

Суммарное представление о функциональной направленности конфликтов в организации дает табл. 2.1. Но только тщательное осмысление конфликтного процесса, его результатов может с большей точностью указать ведущий вектор происходящих изменений. Лишь через призму тщательного анализа и осознание последствий определяется преобладающая функция конкретного конфликта. Тем более, что последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, характера поведения сторон, методов преодоления расхождений, умения тех, кто управлял конфликтом.

**Функциональная направленность
конфликтов в организации**

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов	
	позитивные	негативные
Интеграция персонала	Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; согласование индивидуальных и коллективных интересов; образование и консолидация формальных и неформальных групп; углубление и стабилизация общих интересов	Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и группами; проявления недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других; потворство эгоизму, своеволию, анархии
Активизация социальных связей	Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства	Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе; возведение препятствий на пути к сотрудничеству
Сигнализация об очагах социальной напряженности	Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива	Резкое выражение недовольства действиями администрации; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности трудом
Инновация, содействие творческой инициативе	Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям	Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности; подавление делового настроения, энтузиазма и творческой инициативы; уход от альтернативных решений
Трансформация (преобразование) деловых отношений	Создание здорового социально-психологического климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости; повышение уровня взаимного доверия	Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества
Информация об организации и ее персонале	Повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации; нахождение «общего языка»	Усиление недружественного поведения; уклонение от сотрудничества; преграды диалогу, обмену мнениями
Профилактика противоборств	Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях	Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примирительных процедур

При любом исходе последствия конфликта оказывают определенное влияние на организацию и ее персонал. В этом воздействии, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Важно, соблюдая научный подход и объективность, избежать преувеличений в оценке и позитивных, и негативных последствий случившегося конфликтного столкновения. Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

2.3. Классификация конфликтов

Конфликты, как уже отмечалось при характеристике их основных черт, — явление не только неизбежное и повсеместное, но и много-ликое. Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход. Нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

По формам проявления конфликты действительно имеют место во всех областях общественной жизни, а потому правомерно выделять

социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов. Они являются предметом рассмотрения в первую очередь соответствующих отраслей науки.

С точки зрения менеджмента группировка конфликтов, их классификация ориентируется преимущественно на экономику и социальную сферу, т.е. на хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка, проблемы формирования, развития и поведения персонала под воздействием рыночных отношений. Следовательно, в плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов социально-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Некоторое представление о возможной классификации конфликтов дает рис. 2.1, указывающий на типы и виды конфликтов в организации. Они выделяются по семи наиболее существенным признакам — источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости. При неизбежной условности такого деления оно тем не менее позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

Как показано на рисунке, *по источникам и причинам возникновения* конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделениях обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаваться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Им может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда — все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта — работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.



Рис. 2.1. Признаки, типы и виды конфликтов

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

Свою специфику имеет классификация конфликтов и по другим признакам. Так, по формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным.

ным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

Конфликты *по коммуникативной направленности* разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель — подчиненный, работодатель — работник и т.п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

По масштабам и продолжительности конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие, стягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства. Обычно такого рода конфликты приобретают затяжной характер, возникают из-за разногласий и противоречий по поводу недостатков в организации, включая безопасность, охрану, оплату и другие условия труда, выполнение коллективных договоров и трудовых соглашений, исполнение работодателями и органами власти законодательных актов о социальных гарантиях и социальной защите работников, введение новых или существенное изменение действующих правил и инструкций.

Большим разнообразием форм проявления характеризуется типология конфликтов *по составу конфликтующих сторон*, затрагивающих в большинстве случаев их интересы, целеполагание, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты.

Хотя конфликт по своим причинам и структуре предполагает противостоящие стороны, он вполне может быть личностным, присутствующим лишь отдельному человеку. Объяснение этому сводится к тому, что конфликт может быть либо с окружающими человека людьми, либо внутренним для него, так как человеку свойственно не только

интенсивное взаимодействие с себе подобными, но и постоянное общение с самим собой. Автокоммуникация в том или ином виде является естественным условием нормальной психической активности человека. Она во многом определяет работоспособность, настроение, самочувствие, а нередко и состояние здоровья. Поэтому внутриличностный конфликт даже тогда, когда не имеет прямой связи с совместной деятельностью людей, неизбежно отражается на деловых отношениях и результатах общих усилий.

Обращение человека к самим собой есть прежде всего самопомощь и самоконтроль. Те, в свою очередь, преследуют цель самоорганизации и самопрограммирования. Внутренняя борьба тем самым выполняет функционально важную роль. Она позволяет личности делать свой выбор поведения и способов действия.

Межличностный конфликт древнее внутриличностного, поскольку развитие межличностных отношений предшествовало возникновению автокоммуникации, общению индивида с самим собой. Вместе с тем межличностный конфликт во многом имеет также интимный, т.е. касающийся только отдельного лица, механизм провоцирования и стимулирования определенного поведения. Его функциональное назначение было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, взаимное нахождение оптимального выхода из возникшего противостояния.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях.

Однако при всей несхожести манер и стилей, а также при том, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и каких-то универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие признаки конфликтного поведения. Такое поведение практически всегда так или иначе связано с решением той проблемы, которая вызвала противоборство и которая в определенной мере значима для каждого из участников конфликта, делает их взаимодействующими. Это требует выбора соответствующего способа, т.е. образа действий, который отвечал бы как специфике (особенностям), так и общей природе, некоей стандартной основе данного типа конфликта.

Существенно значим еще один признак классификации конфликтов — по *функциональной значимости*, т.е. восприятию результатов, о чем уже шла речь в связи с характеристикой функций конфликта.

Иллюстрацией подхода к классификации конкретного конфликта может послужить популярная в начале 80-х годов в бывшем СССР пьеса Александра Гельмана «Протокол одного заседания» (в театрах спектакли по ней ставились под названием «Премия»). Сюжет пьесы несложен: рабочие участка, руководимого прорабом Потаповым, отказались от премии, которая была выделена им руководством строительного управления; отказ мотивировался тем, что задания на выполнение работ срывались, снабжение материалами поставлено из рук вон плохо, порядка на стройке нет; премия в этих обстоятельствах воспринималась рабочими как сокрытие недостатков, как «ожог на совести». Конфликт стал предметом разбирательства на заседании коллективного органа, признавшего правоту позиции рабочих участка, но не без упрека в крайней форме возмущения.

По сфере проявления названный конфликт относится, безусловно, к производственным. Непосредственная причина его возникновения эмоциональная, отразившая совесть отношение рабочих к условиям, результатам и оценке своего труда. По форме столкновения конфликт следует рассматривать как открытый, спонтанный, направленный вертикально — «снизу вверх», потребовавший вмешательства заинтересованных посредников. Способом разрешения конфликта стал компромисс сторон, признавших свою неправоту: одни (руководство стройуправления) — по существу проблемы, другие (рабочие участка) — по вызывающей форме протеста. В итоге возобладал функционально-позитивный результат.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие основные черты свойственны конфликту?
2. Дайте определение конфликта.
3. Чем отличается конфликт от других видов социальных противоречий?
4. Перечислите основные функции конфликта.
5. Что характерно для функционально-позитивного конфликта организации?
6. Каковы негативные последствия конфликта в организации?
7. Определите значение классификации конфликтов.
8. Назовите основные признаки, типы и виды, по которым группируются конфликты в организациях.

Глава 3. ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ И СТРЕССОВ

3.1. Факторы поведения человека

Уже отмечалось, что описание и истолкование конфликтов, возможность управления ими прежде всего связаны с пониманием природы как общества, так и человека. Самые общие представления о конфликтах в организации дают основание считать, что исходных моментов, порождающих тот или иной конфликт, по меньшей мере три: сами люди, составляющие персонал организации, — как отдельные лица, так и группы, коллектив в целом; совокупность социальных связей, формы поведения сотрудников, их отношения и взаимодействия; условия функционирования организации, стечение определенных обстоятельств, та или иная проблемная ситуация.

Первое место в этом ряду, естественно, занимают люди с присущими им свойствами, несовместимостью в конфликтных условиях их интересов, различиями ценностных установок и манеры общения. *Чтобы верно судить об источниках конфликтов и связанных с ними стрессов, не обойтись без характеристики личности, выяснения многообразия факторов, оказывающих существенное влияние на поведение человека.*

Человек — существо социальное, обладающее самосознанием (разумом), активно деятельное, т.е. способное к труду, творчеству, целесообразному изменению окружающего мира. *Сущность человека заключена в диалектически противоречивом единстве его потребностей, способностей, актуальной необходимости и потенциальных возможностей на биологическом (природном), социальном и духовном уровнях.* Преодоление этого противоречия представляет собой источник саморазвития, исторического становления человека, хотя в идеале между время его началами не должно быть антагонизма, так как социальность способ оптимальной организации природного с целью развития духовного.

Важна свойственная человеку способность к труду и иной деятельности, включающей в себя цель, средства, результат и сам процесс целесообразных действий. Именно в деяниях, созидании, творчестве человек не только обнаруживает и проявляет себя, но в них он формируется и развивается.

Зарубежные и отечественные психологи, рассматривая человека, оперируют такими понятиями, как «субъект» и «объект». При этом под субъектом понимается личность или человеческая общность,

которые действуют в высшей степени активно, настойчивы в стремлении к поставленным перед собой целям, сами творят свою судьбу, обогащаясь жизненным опытом. Объектом же социальных связей люди выступают тогда, когда они пассивны, целиком подчиняются внешним обстоятельствам, довольствуясь мизерными результатами собственной деятельности.

Когда заходит речь об **отдельном человеке, обычно имеют в виду индивида, личность или индивидуальность**. Эти понятия, будучи единичными по значению, не вполне синонимы, они не тождественны. Между ними нельзя ставить знак равенства, поскольку ими определяются разные стороны сущности человека.

Индивид — это живой организм, биологическое существо человеческого рода и в этом качестве фиксируются его появление на свет, присущие ему физиологическое состояние и психика, возможности приспособления к социальной среде. Индивид — субъект существования, элемент общественной системы материального производства и потребления, который вместе с тем формируется и развивается в процессе деятельности, усвоения и воспроизводства определенных, в ходе исторического движения сложившихся способов труда и хозяйствования. Характеризуют индивида, утверждая: «Любой человек есть «дитя природы», живое существо, отличающееся от других высших животных тем, что обладает развитой психикой, разумом, способностью к творчеству, совместному с себе подобными труду и общежитию».

Личность выражает более широкую, чем индивид, совокупность качеств человека, которые складываются под влиянием как природных свойств, присущих всем людям, так и социальных факторов, связанных, в частности, с усвоением определенной системы знаний, норм и ценностей, обретением опыта и привычек в ходе общения с другими людьми, утверждением своего места и роли в сложном переплетении социальных отношений. Если индивидом человек рождается, личностью он становится, в той или иной мере преодолевая противоречивость и относительную независимость своей природной, социальной и духовной сущностей, проявляя способность к познанию и преобразованию окружающего мира. В отличие от индивида личность — не статист исторического развития, а активно действующий субъект и объект социальных связей. Черты личности, характеризующие в первую очередь общественные качества человека, приобретаются в процессе и результате разносторонней деятельности, осуществляемой каждым совместно с другими людьми.

Индивидуальность — проявление черт конкретной личности с ее своеобразием и неповторимостью, мера отличия индивида от других

себе подобных. Это человек как бы в единичном экземпляре во всей своей оригинальности, включая внешние особенности, специфику характера, возможности интеллекта, самобытность чувств. К примеру, подчеркнуто выделяются индивидуальные качества, когда констатируют: Адам Смит, чье имя вписано в летопись всемирной истории как классика политической экономии, основоположника трудовой теории стоимости и ряда других экономических учений, был образованнейшим человеком своего времени, обладавшим обширными знаниями и безупречным нравственным авторитетом.

Справедливо считается, что на Земле нет двух одинаковых людей. «Каждая личность есть своеобразный, единственный в мире индивидуум, неповторимый по бытию и незаменимый по своей ценности», — этой фразой известный философ XX в. Н.О. Лосский с полным на то основанием открыл свой труд «Характер русского народа».

Люди, рождаясь свободными и равными в своем человеческом достоинстве и правах, тем не менее в реальности оказываются неодинаковыми. Они отличаются друг от друга полом и возрастом, здоровьем и физической силой, душевными качествами и внешней привлекательностью, умственными способностями и волевой энергией, нравственными предпочтениями и жизненным опытом. Каждый человек по мере своего развития и совершенствования становится все более своеобразным и самобытным. Потому-то столь важно требование современного гуманизма: бережно относиться к личности, уважать ее достоинство и права, блюсти свободу убеждений, полезной инициативы, труда и творчества, исключить любую форму порабощения и унижения человека.

Из безусловного признания факта неодинаковости людей, определения конкретной личности только ей присущими индивидуальными и общественно значимыми качествами с необходимостью следует также вывод о том, что нет человека, состоящего из одних достоинств, не имеющего какого-либо изъяна или слабостей. Нужно каждого принимать таким, какой он есть, располагать по возможности максимально полной информацией о человеке, с которым общаешься и взаимодействуешь. Это всегда полезно, для того чтобы лучше понимать людей, осознанно относиться к конфликтам и уяснению тех причин, которыми они вызываются. Нельзя не считаться с фактом того, что поведение любого человека, его действия и поступки опосредуют реакцию личности на ту или иную жизненную ситуацию, выражают свойственные ей как рациональные, так и эмоциональные качества, те или иные склонности, взгляды, мотивы.

Необходимую информацию получают разными путями, из множества источников. Среди них значатся не только заранее сообщаемые

сведения и анкетные данные, но и впечатления при непосредственном общении. К примеру, весьма значимы коммуникабельность человека, его манера знакомиться и держаться на людях, одежда и поза, занимаемая в ходе беседы. Своего рода «визитной карточкой» является голос, тембр и интонации которого позволяют судить о характере и даже интеллекте данной личности, ее скромности или, напротив, чванливости, высокомерии.

Если на долю устной речи, произносимых слов приходится всего 7% информации о собеседнике, то через интонацию и модуляцию голоса ее доходит примерно 38%. Но основной массив (больше половины) информации передается языком мимики и жестов. Известно, например, что знаменитый киноактер Чарли Чаплин успевал за одну минуту проделывать до 60 выразительных жестов, понятных каждому без каких-либо слов.

Психологи в общей сложности насчитывают более 1 млн разных телесных знаков, которые позволяют так или иначе судить о людях, не менее красноречивее слов выдают темперамент, характер и желания человека. Так, вроде бы обычные улыбка и смех заметно обнаруживают внутреннее состояние собеседника, его чувства. Ведь смех бывает радостным и грустным, добрым и злым, дружелюбным враждебным, снисходительным и заискивающим.

Штрихи к психологическому портрету складываются и по почерку. Такие особенности письма, как размер букв, их написание, наклон, соединение в строку, постановка точек и запятых, вполне могут удостоверить пол, возраст, уровень образования, профессиональные склонности, темперамент обладателя почерка и, вероятно, его поведение в той или иной ситуации.

Конечно, не следует полагаться лишь на собственные, часто весьма субъективные впечатления. Полезно знать мнение на сей счет профессионалов — психологов, социологов, педагогов, других специалистов гуманитарного профиля. Кстати, психологи, составляя представление о конкретных людях, обращают внимание на то, какому цвету окружающих их вещей они отдают предпочтение; что за узоры, острые углы и плавные овалы автоматически рисует человек на чистом листе бумаги, находясь в задумчивости; как он ест — быстро или медленно, жадно или равнодушно, привередлив ли к пище или потребляет все без разбора; как, в какой позе привычнее спать данному лицу и т.п.

Собственная наблюдательность и взятые на вооружение рекомендации специалистов помогают вернее оценить потенциал знакомой личности, т.е. дать интегральную, соединяющую воедино характеристику ее физических, психических, духовных и иных способностей. Они же —

наблюдения и следование рекомендациям — предоставляют больше возможностей, для того чтобы объективно распознавать интеллектуальные, волевые и эмоциональные качества чем-то интересного вам человека.

К интеллектуальным качествам относят свойства мышления, всю совокупность знаний человека, его стремление к истине, а также взгляды, принципы и жизненную позицию. Если, к примеру, утверждается, что известный общественный деятель видит выход России из нынешнего тяжелейшего кризиса в обязательном сохранении единства страны, продвижении ее к многоукладной, рыночной, социально ориентированной экономике, укреплении нравственныхстоев общества, то очевидно указание на интеллект, свойственный данной личности.

Всякая человеческая общность скрепляется некоей общей системой координат, ценностей — системой, позволяющей отделять добро от зла, правду от лжи, пользу от вреда, придающей жизни людей смысл, наделяющей человека способностью ориентироваться в том, что хорошо и что плохо, решать для себя вопрос, ради чего он живет. Не ведая о ценностной мотивации, трудно, а то и невозможно определить, с кем имеешь дело, кто рядом с тобой: мудрый, искренний, увлеченный своими занятиями и верный слову человек или просто хитрый, скрытный, нищий духом обыватель с узким, мешанинским взглядом на жизнь, равнодушным отношением к общему делу.

Волевые качества связаны прежде всего с мотивами, побуждающими к действию, проявлением способностей человека, расположением его к другим людям. Эти свойства особенно бросаются в глаза руководителю: либо он по-настоящему деятельный, уверенный в себе и преисполненный жизненной энергии человек, способный влиять на других и вести их за собой, либо за его административным положением скрывается пристрастие к одному-единственному правилу — «нраву моему не препятствуй».

Эмоциональные качества вбирают в себя самые разнообразные психические возбуждения, переживания и чувства, связанные с такими моральными ценностями, как добро, долг, честь, дружба, любовь и т. п. Эстетической способностью различать прекрасное и безобразное. Когда отмечают, что лицо, о котором идет речь, — добрый, сочувственный, но легко ранимый и весьма обидчивый человек, то тем самым в первую очередь обращают внимание на его эмоциональность. Эмоции же, взятые вместе, могут эффективно сигнализировать об активизации жизненных сил, о готовности личности приносить пользу людям, отвечать перед обществом и самим собой за свои поступки.

Среди важнейших свойств человека, которые аккумулируют его качества, своей особой социальной значимостью выделяются справедливость, ответственность, правосознание.

Справедливость — категория общественного сознания, понятие о должном в социальном, нравственном и правовом плане. Это, по точному определению известного русского философа И.А. Ильина, есть стремление верно судить о человеке и соответственно обходиться с ним; чувство меры в размежевании людских притязаний и интересов; искусство искать и находить «для каждого свое»; требование считаться с неодинаковостью людей, предметно соотносить обязанности и права, каждого с его особенностями, способностями и делами, не допускать глупого и вредного уравнивания всех и вся.

Ответственность — это преимущественно духовное, нравственно-психологическое качество, присущее свободной и зрелой личности. Тот же Ильин подчеркивал, что чувство ответственности возлагает на человека обязанность сполна отвечать за свою жизнь, ее содержание и направление, использовать для оценок выверенные критерии, зовущие к труду, дисциплине и творчеству.

Правосознание есть готовность и стремление человека по доброй воле выполнять свои гражданские обязанности, обуздывать в себе преступные намерения. Лояльность, уважительное отношение к праву и законности основывается на чувстве собственного достоинства, чести и долга, на взаимном доверии людей друг к другу.

Вне сомнения, свойства личности влияют, хотя и в разной степени, на возникновение конфликтов, их последующее развитие и разрешение. В этом отношении ряд качеств человека, заложенных в нем генетически, заслуживают повышенного внимания.

Прежде всего, *существует опосредованная взаимосвязь между конфликтностью и темпераментом* — теми устойчивыми свойствами индивида, которые характеризуют динамические особенности психики данного человека, относя его со времен Гиппократов к сангвиникам, флегматикам, холерикам или меланхоликам. Степень возбудимости и торможения у человека, размеренность, порывистость либо вялость в его реакциях так или иначе сказываются при общении и взаимодействии с другими людьми.

Напомним, что обычно сангвиник активен и быстр, легко сходится и ладит с людьми, жизнерадостен и деятелен, но не переносит однообразия и монотонной работы. Флегматик более сдержан в поведении и терпелив, владеет собой, но, как правило, мало активен, ждет толчка извне. Холерик бывает вспыльчив и излишне прямолинейен, часто демонстрирует высокую работоспособность, однако его активность и энергия то бьют через край, то испытывают временный

лад. Меланхолик впечатлителен, эмоционален и отзывчив, но нередко проявляет нерешительность и медлительность, плохо адаптируется к новым условиям, болезненно переживает неудачи, легко падает в уныние.

Разумеется, речь идет лишь о преобладании в темпераменте данного человека тех или иных из названных черт. Соединяясь в разных пропорциях, они, по определению, предложенному еще К. Юнгом, проявляют свойственные людям как общие — экстравертивный и интровертивный, так и специальные — мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный — психологические типы характера. Влияние индивидуального склада, отчетливо выраженных психических свойств личности на ее конфликтность оказывается более заметной.

Характер человека проявляется в первую очередь в отношениях к обязанностям перед обществом, к другим людям и к самому себе. Это может быть трудолюбие и праздность, бережливость и мотовство, честолюбие, тщеславие и т.п.

Каждый может в этом убедиться, ответив утвердительно или отрицательно («да» или «нет») на вопросы следующего психологического теста:

1. Считаете ли вы, что у многих ваших знакомых плохой характер?
2. Раздражают ли вас повседневные мелкие обязанности?
3. Верите ли вы, что ваши друзья преданы вам?
4. Неприятно ли вам, когда незнакомый человек говорит вам «ты»?
5. Способны ли вы ударить собаку или кошку?
6. Часто ли вы меняете магазины, в которые ходите за покупками?
7. Тяготят ли вас общественные обязанности?
8. Продолжаете ли вы отстаивать свою точку зрения, поняв, что ошиблись?
9. Часто ли вы принимаете лекарства?
10. Способны ли вы ждать более пяти минут опаздывающего на встречу с вами человека, не проявляя при этом нетерпения?
11. Часто ли вам в голову приходит мысль о вашей невезучести?
12. Способны ли вы с улыбкой воспринимать подшучивание друзей?
13. Злопамятны ли вы?
14. Не кажется ли вам, что климат в наших краях испортился и погода в любое время года стала какая-то нетипичная?
15. Случается ли вам с самого утра быть в плохом настроении?
16. Раздражает ли вас современная музыка?
17. Надоедает ли вам присутствие в доме чужих людей?

Чтобы удостовериться в том, какой у вас характер, достаточно установить количество отрицательных ответов. Если их 11 и более, то этим подтверждаются ваш покладистый характер, возможность легко общаться с вами и находить «общий язык», надежность в дружбе и доброжелательность к людям. В случае 7—10 «минусов» есть повод задуматься над тем, не приущи ли вам излишняя раздражительность, недоверие к другим, обидчивость. Когда отрицательных ответов меньше 7, то вряд ли стоит сомневаться в своем неуживчивом характере, необходимости предпринять те или иные шаги, чтобы изменить свои взгляды на действительность, на общение с другими людьми.

Для пригодности к управленческой деятельности мало выяснения своего характера вообще. Важно еще убедиться в наличии способности к лидерству — качества, в принципе нужного любому руководителю, так или иначе причастному к управлению людьми. Конкретно речь идет о выяснении того, достаточно ли властный у вас характер, имея в виду, что власть определяют как функцию воли, как право и возможность распоряжаться, повелевать, управлять кем-либо или чем-либо.

Психологический тест на лидерство включает следующие вопросы, также требующие утвердительного «да» или отрицательного «нет» ответа:

1. Умеете ли вы: отказывать другим в их просьбе?
2. Избегаете ли вы разногласий, даже если думаете, что правы?
3. Легко ли вы подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Часто ли вы извиняетесь?
5. Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли вы модно одеваться?
7. Вы одеваетесь, чтобы привлечь к себе внимание?
8. Если одежда неудобная, но к лицу, будете ли вы носить ее?
9. Вы нетерпеливы к людям, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
10. Используете ли вы нецензурные выражения?
11. Демонстрируете ли вы превосходство над другими людьми?
12. Мнения, высказываемые по телевидению, раздражают вас?
13. Всегда ли вы говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
14. Считаете ли вы себя нетерпимым?
15. Раздражаетесь ли вы, если проигрываете в споре?
16. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
17. Нормально ли вы чувствуете себя в толпе?

Результаты тестирования определяются подсчетом очков: каждый положительный ответ на первые 8 вопросов — 1 очко, отрицательный — ноль очков; ответы на вопросы с 9-го по 17-й оцениваются наоборот, т.е. «нет» — 1 очко, «да» — 0. Если в итоге получилось 5 очков, то вы, что называется, прирожденный лидер, имеющий четко выраженный властный характер. Набрав 6—11 очков, можно предположить, что ваш характер пока не отличается постоянством, но задатки организатора, руководителя у вас, безусловно, имеются. При 12 и более очках обнаруживаются отсутствие качеств явного лидера, склонность больше полагаться на подсказки со стороны, чем на собственные решения.

Тесты подтверждают, что одни из характерных качеств, присущих человеку, создают благожелательную атмосферу для общения и сближения людей, другие же, напротив, вызывают конфликтные ситуации, отнюдь не ведущие к благоприятному исходу. Знакомство с персоналом любой организации предоставляет тому множество убедительных доказательств.

Так, негативен по своим проявлениям крайний нарциссизм — себялюбие, эгоистичность. Он присущ практически каждому и в оп-

тимальной дозе не приносит вреда. Но если сосредоточенность на собственной персоне чрезмерна, то не миновать осложнений в отношениях и, естественно, конфликтов.

Немало беспокойств коллективу доставляют и так называемые трудные люди. Их характер отличается агрессивностью, стремлением «задирать» других, говорить колкости, раздражаться по малейшему поводу и вовсе без причины, постоянным недовольством, капризами, дремучим пессимизмом и жалобами, скрытностью, умалчиванием своих желаний и настроений, порой сверхпокладистостью, ложным альтруизмом и расхождением обещаний с делом или просто проявлениями душевного (психического) нездоровья.

Специалисты акцентируют внимание еще на одном свойстве человека — рефлексии, т.е. самоанализе каждым своих знаний и поступков, размышлении об их границах и значениях, о том, как они воспринимаются и оцениваются другими людьми. Стороннее мнение о себе люди узнают в процессе общения. Оно может совпадать с собственной точкой зрения, что способствует укреплению доверительности в отношениях, а может и расходиться с ней, создавая предпосылки для возникновения конфликтов.

Для рефлексии исключительно значима информация этой «обратной связи». Ее источник и каналы поступления показаны на рис. 3.1. Предложенная психологами схема представляет собой квадрат, разделенный горизонтальной и вертикальной линиями на четыре части — зоны. Первая из них — «открытая» зона — обозначает сведения, известные всем: и самому индивиду, и окружающим; объем этой информации расширяется за счет смежных зон и составляет информативную основу межличностных отношений.

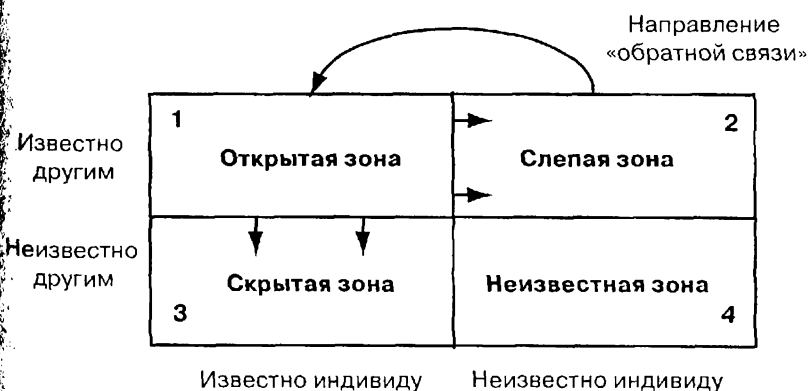


Рис. 3.1. Схема получения информации «обратной связи»

Вторая («слепая») зона указывает на мнение других о данной личности, которое до определенной поры неизвестно и которое по мере «обратной связи» оказывает в последующем воздействие на поведение человека. Третья («скрытая») зона включает сведения о таких особенностях, которые другим недоступны или пока неизвестны из-за замкнутости человека, его нежелания «раскрываться», краткости знакомства и т.п. Четвертая («неизвестная») зона хранит информацию о потенциальных возможностях индивида, которые ни ему, ни окружающим неизвестны, но которые способны проявиться при каких-то экстремальных обстоятельствах.

В повседневной жизни особенности темперамента, характера и рефлексии могут проявляться в самых разнообразных формах, приводить к внутриллическим и межличностным конфликтам. В условиях трудовой, профессиональной деятельности к основным из них относится *ролевой конфликт*, теснейшим образом связанный с социальным статусом человека.

Статус — это позиция человека в социальной системе, которая предполагает определенные обязанности и права. Конкретное лицо может иметь несколько статусов, но чаще всего только один из них выражает его общественное положение. Таковым, например, может быть социальный статус рабочего, фермера, инженера, врача, муниципального служащего, государственного чиновника и т.п.

В отличие от статуса, который обозначает место, занимаемое конкретным лицом в данной общности, социальная роль представляет собой совокупность действий, предпринимаемых личностью для подтверждения своего статуса. Иными словами, каждый статус — своего рода набор ролей.

Социальная роль обычно рассматривается в аспектах ролевого ожидания и ролевого исполнения. Если данная личность не играет той роли, которую от нее ожидают, она вступает в конфликт с общностью — конфликт ролевого ожидания. К примеру, человек, избранный руководителем коллектива, оказался не способным обеспечить выдвижение и отстаивание общих интересов; в результате люди отказывают ему в доверии и добиваются отстранения от должности.

Если работнику не удастся гармонизировать несколько возложенных на него ролей, возникает конфликт между ролями — конфликт ролевого исполнения. Например, в ситуации, когда начальник отдела вычислительного центра организации требует от сотрудников ускорить компьютерную обработку цифровой информации, хотя поспешность в этом деле чревата появлением ошибок, а руководитель участка озабоченный качеством выполняемой работы, настаивает на более тщательной обработке данных, даже допуская при необходимости

замедление темпов, операторы оказываются в затруднительном положении из-за невозможности исполнения несовместимых в данном случае ролей.

Нередко внутриличностный конфликт принимает форму *функционального дискомфорта*. Это происходит тогда, когда профессиональная (трудовая, хозяйственная) деятельность наталкивается на интуитивные помехи в виде отсутствия необходимой информации из-за неотлаженности коммуникативных связей, убеждения работника о неспособности успешно справиться с возложенными на него обязанностями, несовпадения служебных требований с личными потребностями и ценностными установками, чрезмерной загруженности работой или, напротив, скуки от вынужденного безделья. Каждая из названных причин по отдельности, и тем более вместе взятые, снижают социальный статус работника, больно бьют по его престижу, самолюбию и чувству собственного достоинства.

Особенно остро воспринимаются ситуации, когда упреки и обвинения обрушиваются на работника без каких-либо на то оснований, когда его обделяют нужной информацией, не привлекают к обсуждению и решению вопросов, в которых он достаточно компетентен, когда обходят признанием и заслуженной наградой, ставят под дополнительный контроль или вовсе под подозрение. Любое подобное осуждение порождает негативную реакцию, пробуждает в человеке разрушительные начала. Камнем преткновения становятся сомнения, чувство вины, страх, озлобленность, цинизм, зависть и т.п.

Между тем сомнение, подобно ржавчине, разъедающей железо, ослабляет волю, обрекает человека на нерешительность. Страх парализует способность мыслить и рационально действовать. Зависть, если она к тому же «черная», вызывает раздражающие сравнения, провоцирует предубеждения, неприязнь и даже ненависть. Человек теряет уверенность в себе, впадает в крайности — становится излишне упрямым, ворчливым, злым и агрессивным, демонстрирует лицемерие, угодничество и приспособленчество либо, пребывая постоянно в плохом настроении, намеренно избегает общения с коллегами. Последствия сопровождаются ослаблением интереса к делу, снижением эффективности в работе. В таких случаях, по расчетам специалистов, на 20—40% падает производительность труда.

Функциональный дискомфорт ведет к тому, что человек оказывается перед фактом и *внутреннего дискомфорта*, вызываемого, как правило, трудным решением в сфере рационального и эмоционального, необходимостью выбирать между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным. При этом приходится иметь дело

с разными способами действий, которые ведут к неоднозначным, иногда и к прямо противоположным последствиям.

Сама жизнь изо дня в день ставит людей перед дилеммой — следовать инстинктивным потребностям или социальным нормам, общим интересам или личной выгоде. Трудности выбора и неизбежность уступок порождают кризис мотивов и их реализации, ведут к расстройству планов и надежд, что, конечно же, отрицательно отражается на внутреннем, духовном состоянии человека. Внутриличностный, равно как и межличностный, конфликты вызывают серьезные сбои в согласованности общих усилий, нарушают рабочий ритм и деловой настрой.

3.2. Групповые интересы и цели

Понятие «социальная группа» определяют по-разному, в зависимости от того, на что делается акцент, особый упор. Но непременно фиксируются схожие признаки: призвание действовать сообща, учет устремлений каждого, без чего группы, как таковой, просто не может быть.

Зарубежные социологи и психологи считают социальной группой объединение индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной общности и признаваемых ее членами с точки зрения других. Они, следовательно, отдают приоритет коммуникативным и эмоциональным связям. Соответственно, в американском учебнике «Основы менеджмента» констатируется: группа — это два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под их влиянием.

Отечественные специалисты признают **социальной группой объединение людей, имеющих общий социальный признак, выполняющих необходимую функцию в общественном разделении труда**. Они, следовательно, обращают внимание больше на общий настрой и единство целей, утверждая, что социальная группа — это относительно устойчивое взаимодействие двух или более лиц, имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения.

По размерам социальные группы различаются как малые (семья, рабочая бригада, кружок друзей и т.п.), средние (объединение людей в пределах крупного предприятия или отдельного региона), большие (в масштабах отрасли, страны). В плане управления персоналом в первую очередь привлекают внимание малые группы, которые образуются на основе кооперации труда и служебной деятельности.

отличаются небольшой численностью (от 2 до 15—20 человек), непосредственной контактностью, т.е. возможностью всех членов группы постоянно общаться друг с другом, а также тем, что неделимы и первичны, т.е. могут входить в более широкую общность в качестве ее структурной части.

По регламентированности группы делятся на формальные (официально регистрируемые) и неформальные, образуемые без официального признания. К первым относятся, например, рабочие группы, производственные бригады и т.п., а ко вторым — кружки по интересам (семейным, спортивным, самодеятельным, садово-огородным и т.д.), товарищеские объединения земляков, ветеранов войны и труда, молодых специалистов и др., не предусматриваемые какими-либо штатными расписаниями.

Управленцы официально, де-юре, признают лишь формальные группы. Но они считаются и с существованием де-факто неформальных общностей, которые как составные элементы микросоциальной системы (организации, предприятия) оказывают значительное влияние на персонал, результаты совместного труда и поведение работников.

По структуре и составу малая группа складывается под влиянием как внешней по отношению к ней социальной среды, так и внутривыступательных связей. Специалисты по менеджменту полагают, что оптимальной является формальная группа не более чем из 7—9 человек. Излишняя численность, по их мнению, осложняет общение между членами группы, мешает достижению согласия, усиливает тенденцию к обособлению неформальных группировок.

Предпочтительнее, чтобы в состав группы входили несхожие по темпераменту и характеру личности, чтобы объединялись люди, имеющие свои, к тому же разные подходы к решению общей задачи, отстаиванию групповых интересов и целей. На практике, однако, это удается редко.

Наряду с размерами, регламентированностью, структурой и составом группы принципиально важны *единые нормы*, которым следуют члены группы. Это объясняется тем, что групповые требования не только подтверждают принадлежность к данной формальной или неформальной общности, но и дисциплинируют людей, координируют их совместные действия, поддерживают соответствующий психологический настрой, усиливают коллективистский (корпоративный) дух.

В социально-психологическом плане группа выступает и должна восприниматься в первую очередь как субъект, как активно действующая общность людей, объединенных совместными интересами и

целями. Именно с этой позиции надлежит соотносить статусы и роли, определяющие социальное поведение членов группы, выполнение ими тех или иных функций.

Нужно считаться с тем, что отношения между людьми изначально имеют социальный, общественный характер, различаясь, естественно, по степени значения социальных факторов — экономических, политических, культурных. Как для ролевой концепции личности субъективно-деятельностного подхода к человеку, так и для современной социологии действия приемлемы в качестве основополагающих следующие принципы: многомерное поведение человека можно представить только в виде определенного набора социально-типичных ролей, которые он играет в общественной жизни; социальные отношения сводятся к взаимодействию активно проявляющих себя личностей; деятельность субъектов всегда предметна, содержательна, реальна, творчески направлена и непременно совместна.

Роль индивида в группе может быть непосредственно целевой. Это происходит в том случае, когда член группы проявляет себя, например, как инициатор, предлагающий новые идеи, решения и т.п.; как информатор, занимающийся сбором нужных сведений, их обобщением и доведением до участников группы; как катализатор различных мнений и суждений, подкрепляющий их соответствующими комментариями; как координатор совместных действий. **Роль индивида предстает поддерживающей**, если участник группы проявляет заботу о поощрении отличившихся, показывает пример дружелюбия, душевности и отзывчивости, обеспечивает справедливую оценку достигнутых группой результатов.

При раскладе ролей какими-то особенными качествами выделяются отдельные личности, образуя вокруг себя некое «поле притяжения». Так, становятся заметными, лидирующими фигурами те, чье мнение авторитетно, чьему примеру следуют. Выявляется и «душа компании», способный блеснуть умением быть заводилой коллективных мероприятий вне работы — культпохода, рыбалки, вечеринки и проч.

Указанное обстоятельство также сказывается на ролевых различиях в группе. Человек может стать в ней ведущим, признанным лидером, увлекающим за собой других; он может быть по преимуществу и ведомым, объектом влияния со стороны других, а то и нежелательным аутсайдером (А и Б рис. 3.2).

Если представить схему взаимосвязей в группе из 7 человек и исполняемых в ней ролей (рис. 3.3), то по направлениям влияния нетрудно определить, кто в данной группе лидер (4), кто наиболее коммуникабельный (2), а кто ведомые (5 и 6).

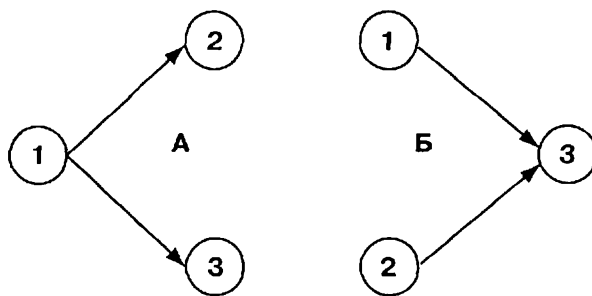


Рис. 3.2. Место лидера (А) и ведомого (Б) в группе

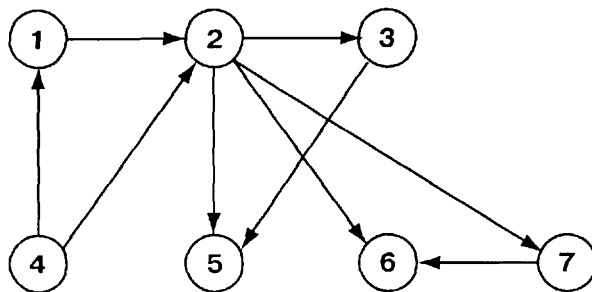


Рис. 3.3. Схема взаимосвязей в группе

Из вышеизложенного можно заключить, что оптимально функционирует та малая социальная группа, чей размер, статусное положение и структура соответствуют ее задачам, а состав вбирает личности с несхожими чертами характера и темперамента, чьи общие интересы и цели создают подлинно коллективистский настрой, поддерживая активную роль всех членов группы. К этому следует добавить, что к **непременным условиям жизнеспособности социальной группы относится также атмосфера межличностных отношений, правдивый и социально-психологический климат**, что важно для любого коллектива.

Психологическая атмосфера — это характеристика психического, душевного состояния людей, объединенных в группу, преобладающих в коллективе настроений, степени удовлетворенности совместным делом и комфортного самочувствия, возможностей каждого рассчитывать на внимание окружающих, пользоваться их признанием и уважением. Нравственные основы группы, коллектива в целом, выражая те моральные принципы и нормы, которые выступают в виде

неких идеалов добра, ориентиров долженствования, справедливости и личного достоинства, обуславливают хорошее настроение людей, их социальный оптимизм. Обычно этому способствуют дух солидарности и сотрудничества, схожесть проявляемых коллегами по работе эмоций и поступков, их уверенность в своей нравственной защищенности при взаимном общении.

Социально-психологический климат означает главным образом отношение людей к труду и друг к другу. В нем выражаются как устойчивость официального статуса работников, так и проявление их неформальных ролей, восприятие общественного мнения и следование сложившимся традициям. Можно утверждать, что социально-психологический климат представляет собой суммарный эффект от всех элементов, составляющих группу.

Конфликты внутри группы с необходимостью обуславливаются теми взаимосвязями, которыми обычно пронизаны отношения участников совместной деятельности. Это, как правило, конфликты не между отдельно взятыми личностями, а серьезные расхождения между личностью и группой либо между группами, если берутся вторичные, средних размеров коллективы.

Возможность влиять на развитие событий у конфликтующих с группой бывает разной. Она, естественно, шире у тех, кто отстаивает общие интересы и цели. Менее привлекательной и значимой оказывается позиция того или тех, кто, преследуя только свой собственный интерес, покушается на групповые пристрастия и предпочтения. При каждом разногласии, сопровождаемом спорами и открытым конфликтом на организационной или эмоциональной почве, на недовольстве чем-то, *групповым целям придается приоритетное значение*, что закономерно, поскольку такие цели по сути выражают основной группообразующий признак, оправдывают само существование данной группы.

Указанное обстоятельство подчеркивает *важность групповых норм*. Прежде всего потому, что любые социальные связи представляют собой ценностно-нормативную систему. Социальное поведение, том числе и в группе, регулируется тем или иным набором правил — добровольно принимаемых и обязательных, желательных и должных. Внутригрупповых отношений просто не существует без сложившихся (подчас спонтанно, стихийно) и разделяемых большинством объединенных в группу лиц нормативов. Этим отношениям присуща референтность — свойство, в котором отражается зависимость участника социальной группы от других ее членов, ориентация личности на утвердившиеся в группе ценности, в частности традиции и общие нормы поведения.

Групповые нормы выполняют существенные функции. Они служат не только своего рода ориентиром в отношениях между личностью и группой, позволяя согласованно исполнять совместную деятельность, но и обеспечивают предсказуемость поведения участников группы в различных ситуациях, включая и конфликтные. Через них в конечном счете обнаруживаются мотивы объединенных в группу людей. В свою очередь, мотивация в той или иной форме, теми или иными методами воздействует на человеческое поведение при достижении как личных, так и групповых целей. Ее эффективность определяет и отношение к совместному труду, и сотрудничество работников. Она во многом сказывается на партнерских отношениях и согласии относительно общих интересов.

Так, В. Зигерт и Л. Ланг — авторы известного пособия «Руководить без конфликтов» — перечисляют до 12 общих норм, которыми, как они считают, надлежит руководствоваться, чтобы обеспечивать солидарность и деловое сотрудничество в социальной группе. В суммированном виде эти правила сводятся к следующим пунктам.

1. Цель и типовые условия совместной работы, т.е. программа, сроки, порядок финансирования и др., должны быть ясны и понятны всем партнерам; также все должны быть ознакомлены с задачами друг друга.
2. Взаимопонимание и свободный обмен информацией исключительно важны для успеха общего дела; вся информация должна поступать к координатору группы, чтобы можно было сразу же передавать ее тем, кого она касается.
3. Никто не вправе настаивать на своем варианте решения, а надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое мнение в пользу другого, обещающего общий успех; если решения принимаются не совместно, они должны быть понятны всем и соответственно обоснованы.
4. Комбинация сильных сторон партнеров и нейтрализация слабых — необходимость в интересах всей группы.
5. Стремление к выгоде для себя за счет других — серьезная помеха сотрудничеству; всем следует придерживаться единых «правил игры».
6. Каждый отвечает за свой участок; в случае же достижения того или иного успеха нужно поощрять всех, имеющих к нему отношение.

Реализация этих и подобных им групповых правил — дело, конечно же, сложное. Оно может быть и нередко становится источником противоречий, разлада и раздоров, переходящих в конфликты. В жизни практически каждый упирается в незримую грань между

обязательностью общепринятых правил и нежеланием автоматически следовать неким стандартам, в том числе и «среднегрупповым». Особенно, если речь идет об оценке трудового вклада работника, признании его заслуг, достойном вознаграждении.

К примеру, только на первый, поверхностный взгляд может показаться безобидной и справедливой процедура распределения группе дополнительных, в частности премиальных, выплат всем поровну. В действительности же такая уравниловка многим не по душе, часто вызывает бурю внутреннего возмущения и неприятия. Раньше или позже эти эмоции выплеснутся наружу. Но того хуже: уравниловка отрицательно сказывается на деловой активности, ослабляет стимулирование и всю трудовую мотивацию.

Сбои в мотивации трудовой деятельности с неизбежностью ведут к конфликтам. И это естественно, поскольку в отношении к труду происходит пересечение потребностей, интересов и ценностей, сплавляются воедино мотивы, как главные внутренние, субъективные причины тех или иных поступков, во многом реализуются побудительные причины личного и группового поведения, связанные с удовлетворенностью или неудовлетворенностью трудом.

Во-первых, на удовлетворенности трудом сказывается взаимодействие двух ролевых позиций работника, проистекающих, с одной стороны, из его функций в данной организации и на своем рабочем месте, а с другой — из его обязанностей главы и кормильца семьи. Посредничество между этими ролями должно осуществляться оплатой труда, ибо заработная плата, ее величина могут служить веским показателем общественного признания, социальной ценности работника и вместе с тем основанием его самочувствия и благосостояния семьи. Вполне естественно поэтому, что большая часть социально-трудовых конфликтов, в том числе и в России, начинается с проблем зарплаток — их величины и своевременности выплаты.

Во-вторых, на отношение к труду сильно влияют восприятие и оценка содержания работы — того, что приходится делать на рабочем месте, чем заниматься в пределах своих служебных обязанностей. Потому-то проблемы содержания и организации труда, условий и престижности работы часто порождают конфликтные ситуации, сигнализируют о неблагополучии в трудовых отношениях.

В-третьих, удовлетворенность трудом в большой степени зависит от взаимодействия работников в процессе совместной работы, от слаженности и эффективности общих усилий, от того, насколько здоровой складывается морально-психологическая атмосфера коллективе. Конфликты на этой почве могут как ухудшать социаль-

но-психологический климат в организации, так и приводит к серьезным осложнениям в межличностных отношениях.

В-четвертых, важнейшей предпосылкой отношения к труду является смысл самой деятельности, т.е., собственно, во имя чего человек работает — ради только заработка или более широкого круга ценностей. Это наряду с заработком, содержанием труда и отношениями с коллегами по совместной работе определяет уровень удовлетворенности (или неудовлетворенности) работой, профессией, трудом в целом.

Как отечественный, так и зарубежный опыт общественного развития дает основания считать, что отношение людей к работе, трудовой деятельности наиболее явственно выступает в трех формах: экономической — с опорой на материальную заинтересованность, рыночный спрос и предложение; административной — с узаконенными правовыми нормами, принуждением под угрозой наказания за нерадивость или регламентированным поощрением за усердие; нравственной — с проявлениями свойственного людям воодушевления и творческой инициативы, привычной потребности в труде. Наибольший эффект достигается тогда, когда есть простор для всех трех форм. В случае ослабления или искусственного усиления одной из них происходит деформация — система трудовой мотивации нарушается и не приносит ожидаемых результатов.

В любой организации межличностные и внутригрупповые отношения преимущественно формируются на основе деловых связей, общих интересов и целей. В идеале они должны направляться к тому, чтобы создавать благоприятную психологическую атмосферу, обеспечивать каждому работнику душевный комфорт, предупреждать и прерывать отрицательные эмоции, стрессовые состояния. «Где лад, там и клад» — так оценивает русская поговорка значение добрых отношений. Без соблюдения этого простого и в общем-то естественного требования невозможно избежать нежелательных конфликтов, разрушающих согласие между людьми.

При всем разнообразии межличностный конфликт — это по преимуществу эмоциональный феномен. Он фактически всегда означает столкновение темпераментов, характеров, пристрастий, нравственных предпочтений. Его мотором, превращающим общение в сложную социально-психологическую драму, являются чувственные возмущения независимо от того, что их непосредственно вызывает — деловое ли разногласие или сугубо личные переживания. Однако в любом случае подобный конфликт не может быть понят вне практической деятельности людей, без учета и анализа тех взаимодействий, которые складываются в процессе совместной работы.

Еще в большей мере это относится к внутригрупповым и межгрупповым конфликтам. Кооперация труда во всех ее формах может служить как прочным основанием сотрудничества и здоровой состязательности, так и почвой для произрастания расхождений, противостояния и жесткой конкурентной борьбы. Конфликт внутри группы и между группами возникает чаще всего тогда, когда нарушается нормальное функционирование людей, дает сбой согласованность усилий, проявляются различия в личных и групповых интересах. Вероятность такого конфликта тем выше, чем менее упорядочена и стабильна группа, чем ниже осознание ее сплоченности и целостности, чем слабее требования к соблюдению правил группового подведения.

Для изучения группового поведения, складывающихся в малой группе социально-психологических отношений используется социометрический анализ, позволяющий с помощью индексов, коэффициентов и т.п. давать количественную характеристику фактов социального взаимодействия. К распространенным инструментам подобного анализа относятся: во-первых, социометрические тесты как один из приемов опроса людей с целью получения картины межличностных отношений в группе, «коллективного самовыражения» респондентов; во-вторых, социоматрицы, представляющие собой таблицы с числовым или графическим обозначением результатов исследования системы взаимоотношений внутри группы; в-третьих, социограммы со схематическим выражением таких отношений.

Еще А.К. Гастев — известный энтузиаст научной организации труда в России, инициатор создания в 1920 г. Центрального института труда — предупреждал: «В социальной области должна наступить эпоха... точных измерений, формул, чертежей, контрольных калибров, социальных нормалей». Это время, можно считать, пришло, что и подтверждается возросшей значимостью социометрии в изучении процессов группового поведения, установлении причин внутригрупповых и межгрупповых конфликтов.

3.3. Непосредственные причины конфликтов

Организация в широком смысле представляет собой социальную систему, устойчивую форму объединения людей — индивидов, групп и иных общностей, причастных к определенной совместной деятельности, а также условия их взаимодействия друг с другом. Это более или менее сложное структурное образование, которому свойственны упорядоченность, формализация и стандартизация социальных связей и отношений, интеграция составляющих его элементов и их функций.

В обычном, узком смысле слова организация есть способ организационного построения, призванного гарантировать прочность объединения определенного числа людей и соответствующую структуру. Ей присущ ряд отличительных черт: целевая природа, поскольку организация создается для реализации тех или иных целей и характеризуется прежде всего через это целедостижение; распределение членов организации — участников совместной деятельности — по статусам и ролям в интересах достижения поставленной цели; функциональная специализация, основанная на общественном разделении труда и форм деятельности; наличие управляющих подсистем или звеньев, которые, используя свои специфические средства регулирования и контроля, обеспечивают координацию совместной деятельности, придание организации стабильности.

Экономические организации (акционерные общества, хозяйственные товарищества, производственные и потребительские кооперативы, государственные и муниципальные коммерческие предприятия) имеют свои особенности в структурном отношении и функционировании. В частности, их специфика заключается в том, что они создаются какими-то другими, более широкими организациями или личностями специально для производства и реализации товаров, оказания всевозможных услуг, извлечения прибыли.

Любая организация не может существовать и исполнять свои социальные функции без той или иной степени внутренней напряженности, межличностных и межгрупповых столкновений, т.е. без конфликтов и, следовательно, деятельности по их разрешению. Питательной средой конфликтного противостояния могут быть:

- условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;
- проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, содержанием и престижностью работы, отношениями в коллективе между отдельными лицами и социальными группами;
- структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации;
- эмоциональные всплески, вызываемые различиями в темпераменте, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Еще при классификации конфликтов было констатировано, что по непосредственным причинам возникновения конфликтные противоборства бывают организационными, эмоциональными и социально-трудовыми.

Организационные конфликты обычно возникают и протекают в пределах определенной структуры — рабочей группы, сектора, цеха, отдела, предприятия (фирмы) в целом. Они порождаются главным образом изменениями экономического положения в условиях рыночной конъюнктуры, неэффективностью форм специализации и кооперации производства, рассогласованностью разных по уровню и статусу звеньев управления, дисбалансом рабочих мест, нарушениями установленного в организации внутреннего распорядка. К этому ведут сами условия хозяйствования, труднодостижимая синхронность функционирования и обязательного взаимодействия различных частей организации, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения.

У всякого предприятия, любой коммерческой организации принято выделять три основных направления развития: 1) материально-техническое, которое зависит в основном от степени совершенства орудий труда и других средств производства, реализации достижений науки и передовой технологии; 2) организационно-экономическое, выражающее формы собственности, уровень специализации и кооперирования производства, систему организации, нормирования и оплаты труда, методы управления; 3) социально-психологическое, теснейшим образом связанное с интеллектом, профессиональными качествами и квалификацией работников, удовлетворением не только их материальных, но и духовных потребностей, психологической и нравственной атмосферой в коллективе.

Каждое из названных направлений само по себе может быть полем для конфликтов. Но и их несовпадения, расхождения в стратегии и тактике технического, экономического и социального развития способны порождать конфликтные ситуации, особенно частые при дефиците финансовых, материальных, кадровых и иных ресурсов.

В идеале все должны работать на общий успех, все обязаны концентрировать силы и энергию в одном русле (эффект «сжатого кулака»). На практике согласованность достигается не всегда, наблюдается разрозненность в действиях (эффект «растопыренных пальцев»). Структурные подразделения, впряженные в одну «телегу», нередко тащат ее в разные стороны, как в известной крыловской басне. Результат оказывается меньшим, чем рассчитывали, а неадекватность усилий становится поводом для конфликтных разборок ищут, как правило, «крайнего», а то и «козла отпущения».

Конфликты организационного порядка питает и неизбежная зависимость одних работников от других, сбой коммуникативных связей при передаче и получении нужной информации. Одно дело — исполнение дисциплины и служебных обязанностей в условиях чет-

кого рабочего ритма, а другое — при неразберихе, хаосе, отсутствии элементарного регламента.

Известно также, что каждый работник, входя в персонал организации как часть целого, имеет свои функции, обязанности и налагаемую ими ответственность. Вместе с тем он должен располагать соответствующими средствами, правами и полномочиями. Все это в совокупности составляет рабочее место — индивидуальное или групповое. Структура его проста, она представлена на рис. 3.4.

Все в структуре рабочего места взаимосвязанно. Равновесие элементов должно обеспечиваться уставными предписаниями, технологическими требованиями, надлежащей организацией труда, должностными и иными инструкциями, правилами получения и пользования необходимой информацией. Любое нарушение баланса в этой структуре — уже дыра, через которую на поверхность отношений непременно прорастет конфликт. Недаром еще Анри Файоль — один из основоположников научного менеджмента — настаивал на следующей формуле: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте; определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

По установившейся классификации организационный конфликт может стать и следствием нарушения единства распорядительства, когда одному подчиненному дают одновременно указания несколько начальников, или отступления от единства руководства, когда у одного руководителя оказывается излишнее число подчиненных и он не в состоянии непосредственно направлять их работу. Такой конфликт может образоваться также при порочном круге управления, когда неясности и неопределенность в иерархии должностей, в отношении к делу порождают бюрократическую карусель и волокиту, оправдывают привычку отсылать заявителя, клиента от Ивана к Петру и т.д.

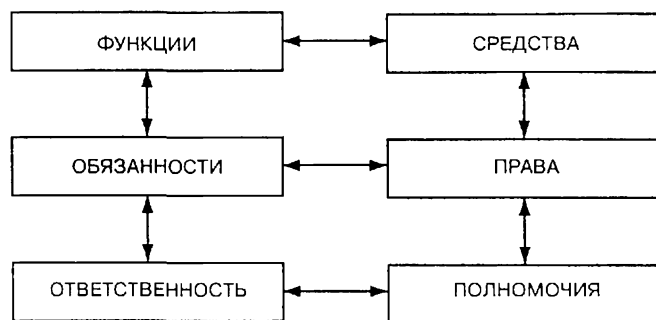


Рис. 3.4. Схема рабочего места

Что касается *эмоциональных конфликтов*, то большей частью они случаются в результате либо личностного восприятия происходящего в группе, коллективе, либо деформаций во внутригрупповом взаимодействии и отношениях, а также психологической несовместимости. Нередко подобный конфликт представляет собой эскалацию не принципиальных, а лишь чувственно обусловленных столкновений с большой дозой иррациональной, а то и вовсе неосознанной мотивации из-за каприза, дурного настроения, раздражительности.

Может показаться, что такого рода конфликты не имеют прямой связи с работой, которой люди заняты в своей организации, с исполнением служебных функций и обязанностей. Но это не так. В жизни любые психологические возмущения, в том числе на почве неприязни, несхожести темпераментов и характера, так или иначе влияют на персонал, отражаются на деловых взаимоотношениях, сказываются на совместной деятельности, ведут к недопониманию, взаимным обидам, стрессам и конфликтам.

Давно замечено, что настроение человека практически всегда индивидуально и полностью зависит от его физического и душевного состояния в данный момент. У каждого — свой интеллектуальный и нравственный потолок, в пределах которого он постигает самого себя и оценивает других. Далеко не все способны быть снисходительными, вежливыми и уступчивыми, высказывать свои суждения без запальчивости, сдерживать обиду, возмущение и гнев, избегать «ершистости» и нетерпимости, следовать «золотому правилу» вековой мудрости: поступать с другими так же, как вы хотели бы, чтобы поступали с вами, т.е. не делать другим того, чего не хочешь себе.

Задачу сохранения среди персонала организации ровных отношений часто осложняет разноликость сослуживцев по их устремлениям, распространенность таких типов работников, поведение которых нередко вызывает среди коллег ненужные трения и конфликты. К ним, в частности, можно отнести так называемых неудачников по натуре — людей, фиксирующих свое внимание только на неудачах и промахах; вечных нытиков, которые беспрестанно жалуются, выискивая как явные, так и мнимые поводы для своего недовольства; двуличных карьеристов, стремящихся к продвижению по служебной лестнице, не брезгуя при этом никакими неблагоприятными способами в отношении возможных конкурентов; паникеров, что впадают в отчаяние при любом намеке на возникновение опасной ситуации.

Часто недовольство, конфликт в межличностных отношениях могут вызывать и такие казалось бы простые вещи, как манера одеваться или говорить, способ приема пищи или курения, т.е. то, что

относится к области вкусов, моды и другим подобным мотивам, вроде бы малозначительным при общении. Невозможность сослуживцев ладить друг с другом обнаруживается в эмоциональных столкновениях личностей с разными чертами характера, взглядами на жизнь и моральными ценностями, особенностями возраста и жизненного опыта. Отмечается, к примеру, усиление конфликтности у людей с более высоким уровнем образования, среди персонала с численным преобладанием женского состава. Сказываются также этнические, национальные черты. Весьма существенна нравственная сторона взаимодействия конкретных личностей, поскольку у некоторых людей свойственные человеку совесть, честь, искренность оказываются придавлены грузом бесстыдства, нахальства и лжи, скрывающей неспособность данного субъекта держать ответ перед своей совестью.

Определенную угрозу таят в себе остановки в работе, неоправданные простои. Безделье — это не только раздолье для праздности, но и источник, питающий распространение пьянства, ссор и интриг, ложных слухов и сплетен, которые большей частью обостряют напряженность во взаимоотношениях. Нездоровая морально-психологическая атмосфера в организации сопровождается агрессивным поведением отдельных лиц и групп, а то и психическим террором в отношении тех, кто, что называется, не умеет «постоять за себя». В таких условиях дают знать о себе не только психофизические перегрузки, но и чрезмерное самомнение и просто одержимость завистью, жесточенность чьим-либо преимуществом.

Социально-трудовые конфликты выходят на поверхность тогда, когда обнажаются разногласия в мотивации деятельности разных групп работников, ухудшается их экономическое и статусное положение в целом или в сравнении с другими социальными группами, снижается степень удовлетворенности совместной работой. В большинстве случаев они возникают там, где не упорядочены партнерские связи, не обеспечено единое понимание общих интересов и целей, не соблюдаются писанные и неписанные правила группового поведения, не удается избежать так называемой фрустрации — гнетущего разочарования, ощущения безысходности.

Корень зла в подобных ситуациях кроется либо в действиях администрации, методах руководителей различного ранга, которые явно не соответствуют настрою и ожиданиям сотрудников, либо в позиции отдельных лиц, малых групп и подразделений, продиктованной оценкой положения дел в организации только собственной точкой зрения, со своей колокольни, с учетом лишь того, что отвечает их личному или групповому благу.

Как правило, социально-трудовой конфликт в той или иной мере отражает объективное противоречие, которое лежит в его основе: люди реагируют на изменения обстоятельств, сообразуются с ситуацией. Но не следует умалять значение и субъективных психологических факторов; они в свою очередь воздействуют на ход социальных процессов, на общественное сознание, на разум, чувства, волю людей, преломляются в их потребностях, интересах, ценностях.

Потребности принято трактовать как состояние нехватки чего-либо, что личность, группа, общество в целом стараются восполнить, удовлетворить. Поэтому *конфликт потребностей* возникает в первую очередь по поводу средств жизнеобеспечения: либо из-за действительной или кажущейся ограниченности ресурсов, либо из-за распределения необходимых благ. В основе такого конфликта лежит прежде всего неудовлетворенность экономическим положением, которое воспринимается как ухудшение в сравнении с привычным уровнем жизни. Наглядное свидетельство реального фона для конфликта потребностей — нынешняя ситуация в России, обнищание значительной части населения страны, осязаемое падение жизненного уровня россиян.

Такой конкретный пример — У работников одного из научно-исследовательских институтов в крупном промышленном городе за годы так называемых рыночных реформ заметно (в два-три раза) снизились реальные доходы, семейный достаток, что привело к уменьшению потребления ими высококачественных продуктов питания, а также к сокращению расходов на непродовольственные товары и различные услуги. На этой почве участились стычки сотрудников с руководством института и представителями городских властей, многие из них стали принимать активное участие в акциях протеста. Налицо ситуация с назреванием конфликта потребностей, так как коллектив НИИ выражает неудовлетворенность своим экономическим положением, снижением жизненного уровня большинства сотрудников по сравнению с дореформенным периодом.

Интерес представляет собой осмысленную потребность или даже больше того — осознанный способ ее удовлетворения. Обычно в интересе соотносятся оживание удовлетворения какой-либо значительной для человека потребности, достижение цели и возможность их осуществления. В случае явного расхождения между ними может наступить психологическое состояние, называемое фрустрацией. Такое состояние способно усиливать социальную напряженность, подводить к возникновению острых конфликтов.

Именно так «работает» механизм реализации и взаимодействия потребностей и интересов. Столкновение интереса личности, группы, общества в целом с объективными возможностями его реализации в конкретных условиях социальной жизни с неизбежностью выливает-

ся в противоборство одних интересов с другими, им препятствующими, с ними несовместимыми.

Следовательно, *конфликт интересов* прочно связан с взаимоотношениями людей, теми их желаниями и стремлениями, которые стимулируют экономическое и социальное поведение. Предмет интереса — это не само благо как таковое, а те позиции личности или социальной группы, которые обеспечивают возможность получения данного блага. А поскольку занимаемые позиции никогда не бывают равными, постольку интересы в определенном смысле более конфликтогенны, чем потребности.

Иными словами, интересы представляют собой не просто удовлетворение жизненных нужд, но и отношение к сложившимся в социальной системе (будь то организация, отрасль хозяйства, государство) нормам и институтам распределения. Конфликт интересов выражает неудовлетворенность социальных групп своим экономическим и статусным положением в сравнении с другими группами. Пример тому — явно заниженная в сегодняшней России оплата и соответственно престижность труда работников бюджетной сферы в сопоставлении с персоналом банков и некоторых других коммерческих структур.

Под ценностями понимают положительную или отрицательную значимость для человека объектов окружающего мира. Критерии и способы оценки этой значимости находят выражение в нравственных принципах и нормах, идеалах, жизненных установках, целях. Противоречия в оценках, несопадение взглядов заставляют конфликтующие стороны доказывать свою правоту или же, приняв во внимание аргументы оппонентов, удостовериться в недостатках собственной точки зрения.

Так, многие учителя, работники медицинских и культурно-просветительных учреждений в разных формах протестуют против низкой оплаты своего труда. Они усматривают в этом факте свидетельство пренебрежительного отношения органов власти к социальной сфере, недооценки значимости образования, здравоохранения и культуры. В данном случае речь идет о расхождении в понимании ценностей, нравственной оценке того, что необходимо людям, обществу.

Таким образом, *конфликт ценностей* сталкивает противоположные интерпретации социальных связей и целей. В силу этого он проявляется не только в интеллектуальной и духовно-нравственной областях, но также как апелляция к материальным потребностям, ориентация на социально-экономические отношения. Временно разъединяя людей, такой конфликт вместе с тем сохраняет ресурс ценностных

установок на солидарность, что в конечном счете имеет положительное значение, помогает урегулированию конфликтных ситуаций.

Любой конфликт в организации есть прямой результат накопления неудовлетворенности существующим положением, возрастания противоречий, обострения социальной напряженности. В Российской Федерации общими факторами такой напряженности в настоящее время, в частности, выступают: недовольство ходом и результатами реформирования экономики; большие социальные издержки внедрения рыночных отношений, включая неудовлетворительное состояние социальной инфраструктуры предприятий и регионов; административный и правовой беспредел; рост преступности и признаки нравственной деградации. Дополнением к этому могут служить условия, свойственные той или иной отрасли хозяйства, региону страны или конкретной организации.

3.4. Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний

Как отмечалось выше, человек отличается от других живых существ своим следованием не столько природным инстинктам (хотя их значение и велико), сколько разуму, которым он наделен, знаниям и опыту, приобретаемым им в течение жизни, морали, вбирающей нравственные принципы и нормы, а также интуиции — уникальной возможности принимать правильные решения почти в автоматическом режиме, при минимальном объеме осознанной информации. Человек реагирует на все, что его окружает, что мешает ему в удовлетворении своих потребностей, реализации интересов и ценностей. В результате возникает биологически оправданное напряжение функций головного мозга, направленное на то, чтобы преодолеть возникшее препятствие.

Любям свойственно стремление к самореализации, творческое отношение к действительности. Им практически всегда приходится поступать нестандартно, отказываясь от стереотипов мышления, нередко и ломать свою психологию.

Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определенные эмоции — изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей. Хорошо, если эмоции имеют положительную направленность — тогда они становятся фактором, способствующим мобилизации духовных и физических сил человека, помогающим преодолевать препятствия на пути к цели; плохо, если эмоции отрицательны — тогда они угнетают человека, ослабляют его энергию и волю, заставляют пасовать перед сложными жизненными реалиями.

Образовавшийся в результате **внутренний дискомфорт** часто становится причиной так называемого **трудного состояния** — невроза. Эта болезнь, в свою очередь, служит чем-то вроде зеркала, отражающего психологически неразрешимые для данного человека жизненные ситуации и конфликты, блокировку реализации личностного потенциала.

В повседневной жизни приходится сталкиваться с различными формами невротических состояний. Наиболее значимыми среди них специалисты называют: невроз привязчивости, характерный поиском одобрения и любви любой ценой; невроз власти — погоню за престижем и обладанием властными полномочиями; невроз покорности, схожий с безусловным конформизмом; невроизоляцию, означающую избегание общества. Эти и другие невротические проявления чреваты риском самоотчуждения человека.

Мало кто из современных людей полностью свободен от опасности быть загнанным в угол жесткими рамками бытия, имеет возможность гармонизировать свои отношения с окружающим миром. Большинство близко к сердцу принимает коллизии действительности, перипетии повседневной жизни. Потому-то *любой невроз является прямым следствием эмоционального перенапряжения*. Вовсе неслучайным предстает тот неприятный факт, что в настоящее время фрустрацией и неврозами в ряде регионов Российской Федерации поражено примерно $\frac{3}{4}$ населения.

Проведенными исследованиями установлено, что большая часть (до 70%) болезненных отклонений от нормы профессиональны по своему происхождению, т.е. так или иначе связаны с помехами в трудовой деятельности, столкновениями на работе, нестыковками в деловых отношениях. Нередко к ним приводят конфликты: во-первых, между индивидуальными потребностями и установлениями социальной среды; во-вторых, между уровнем притязаний и планкой реально достигнутого; в-третьих, между степенью желаний и пределами возможного. По преимуществу речь идет о существенном разрыве между эгоистическими, субъективными претензиями и объективной невозможностью их удовлетворения.

Очевидно, что в основе неврозов лежит нерационально и непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности. Обычно это сопровождается возникновением тягостных волнений, переживаний и т.п.

Распространенным симптомом невроза является, в частности, апатия, безразличие ко всему. В свою очередь душевное бездействие грозит худшим — расстройством психики.

Потенциальную опасность нервного расстройства таят в себе и чрезмерная деловая активность, ускорение ритма труда, азарт занятости, определяемый как трудоголизм. Человек, который работает не для того, чтобы жить, а живет для того, чтобы работать, подвергает себя невротическому риску.

Если брать во внимание более частные причины всеобщей невротизации, несомненного роста нервно-психических заболеваний в сегодняшней России, то к ним придется отнести также резкое снижение доходов значительной части семей как в городах, так и на селе; реальную угрозу безработицы из-за сокращения количества рабочих мест и закрытия ряда предприятий; низкий уровень оплаты труда и длительные задержки с выплатой заработной платы, пенсий, пособий; потерю крупной суммы денег вследствие мошенничества со стороны некоторых коммерческих банков и финансовых компаний; случайный переизбыток денежных средств в руках изворотливого дельца, ставшего в одночасье безмерно богатым. Любая из этих причин может породить дисбаланс в отношениях человека с окружающими его людьми, опасный разрыв между мыслями, чувствами и поведением.

Среди трудных состояний самое широкое распространение получил *стресс — нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности, взрыв внутреннего противоборства эмоций и мнений, чувства и разума, реакция на раздражители, которые превышают некий критический уровень и нарушают равновесие во внутренней среде организма*. Стресс, следовательно, имеет защитно-приспособительный характер, направлен на повышение устойчивости организма к воздействию неблагоприятных жизненных обстоятельств. *Адаптационный синдром*, т.е. сочетание симптомов, обусловленных теми же обстоятельствами, начинается с нарастания у человека чувства тревоги, переходит в реакцию на угрожающее состояние и побуждает организм к саморегуляции перед фактом опасного воздействия на него.

В современных условиях риск психоэмоционального стресса превратился в одну из проблем выживания как отдельно взятого индивида, так и всего человечества, стал по сути привычным спутником людей в их повседневной жизни. Чтобы убедиться в этом, достаточно задать человеку ряд простых вопросов:

1. Вы часто чувствуете тревогу без видимых причин?
2. Вы часто испытываете страх?
3. Вы часто обеспокоены длительное время?
4. Последнее время вам трудно сосредоточиться?
5. Вы стали раздражительны?
6. У вас иногда возникают приступы учащенного сердцебиения?

7. Вам тяжело уснуть или вы беспокойно спите?

8. Утром вы просыпаетесь с ощущением усталости?

При утвердительном ответе всего на половину вопросов предложенного теста можно констатировать, что у данного человека налицо несомненные признаки стрессового состояния.

Основная причина большого распространения стрессов, как это ни парадоксально, связана, с ускорением научно-технического прогресса, в частности, с тем, что физиологические возможности человека не успевают за радикальным изменением образа жизни, стремительным вторжением в нее новых видов энергии и материалов, средств передвижения и связи, за нарастающим валом разнообразной информации, внедрением в быт сложной микроэлектронной техники и т.д.

Люди не могут столь же быстро приспособиться к новым условиям и возможностям, надежно защитить себя от нежелательных последствий практического применения научно-технических достижений.

Среди общих факторов стрессового риска значатся нарастающая сутолока повседневной жизни, информационные перегрузки, издержки урбанизации, малоподвижность людей и недостаток потребляемых ими натуральных, экологически чистых продуктов питания, хроническое недосыпание (особенно в рабочие дни недели), подмена живого общения длительным «диалогом» с компьютером. Но стресс — следствие не только отставания механизма адаптации человека от темпов изменения социокультурных, экологических, экономических и иных условий его жизни; он определяется также направленностью этих изменений, в особенности навязыванием людям извне разного рода искусственных ограничений, примитивного, чуждого им и унижающего человеческое достоинство способа существования, которые постоянно порождают психофизическое переутомление, разочарование и чувство безысходности, а вслед за ними и агрессивность в поведении, индивидуальный или массовый протест.

Сказываются, несомненно, и другие факторы. Так, люди нередко находятся во власти возрастных кризисов, когда, к примеру, максимализм и готовность к подвигам юноши воспринимается окружающими без должного внимания; когда достигший зрелого возраста человек сталкивается с угнетающим расхождением между тем, что он желал и ожидал, и тем, как жизнь сложилась на самом деле; когда старый человек, утративший трудоспособность, ощущает психологический дискомфорт.

Американский психотерапевт *Брэд Плактон* путем тщательных наблюдений установил наличие прямой связи частой лжи, попросту вранья, с появлением у человека сперва нервозности, потом стресса,

а вслед и целого «букета» других болезней, так или иначе спровоцированных потерей душевного равновесия. Механизм такой взаимосвязи в общем-то не сложный: ложь перегружает нервную систему, заставляет человека «выкручиваться» в разговоре, следить едва ли не за каждым сказанным словом, держать свою психику в состоянии повышенного возбуждения, что в конечном счете ведет к стрессу, депрессии.

К стрессу могут привести обычная ссора, неубывающая груда дел на работе и дома, с которыми человек не успевает справиться, недовольство, выраженное начальством. И ежедневная поездка на работу в переполненном общественном транспорте может вызвать «транспортную усталость», которая негативно влияет на самочувствие, ослабляя защитные свойства человеческого организма.

Существенным фактором стрессовых состояний и рисков является реакция работников на конфликтные ситуации по месту своей занятости. Можно с полным основанием утверждать, что стрессы непременно сопровождают организационные и социально-трудовые конфликты. Столь же естественно их возникновение в результате эмоциональных срывов в межличностных отношениях, вызываемых бестактностью и грубостью сослуживцев, в первую очередь руководителей, лицемерием и обманом со стороны людей с нечистой совестью. Любое состояние борьбы с чем-то уже есть стресс.

Воздействие указанных факторов многократно возрастает, если экономику и социальную сферу страны лихорадит кризис, состояние общества не отличается стабильностью и устойчивостью, падает жизненный уровень населения, политика государства, законодательная, исполнительная и судебная ветви власти не пользуются поддержкой, вызывают недоверие и протест со стороны значительной части граждан.

Такой многогранный кризис в настоящее время переживает Россия. Он наносит сильнейшую разрушительную травму психическому здоровью людей, постоянно держит россиян в социальном напряжении, по существу в непрерывно продолжающемся стрессовом состоянии.

Чего стоят одни только обвалы национальной валюты (рубля), которые происходили весной 1992 г., осенью 1994 г., на исходе лета 1998 г. Они, взрывая денежную и финансовую системы, неизбежно сопровождались психологическим шоком и стрессами, последствия которых проявляются в дезадаптации людей — потере ими социальных ориентиров, неразрешимости для многих традиционного вопроса «Что делать?». Вместе с тем расширяется обращение к псевдозащитным механизмам, в том числе к увеличению потребления

алкоголя и наркотиков, учащению антиобщественных поступков, искаженному восприятию действительного положения дел, депрессивным состояниям, что не укрепляет, а ослабляет духовные и физические силы личности, страдающей от болезней общества в целом.

Не подлежит сомнению, что социально-экономические потрясения, которые выпали на долю россиян в последние годы, наносят ощутимый практически каждым психологический удар. Потребуется время и немалые усилия для того, чтобы помочь людям выйти из кризиса конструктивно, переболев, залечить раны на психике.

Важно иметь в виду, что в принципе, по своему естественному назначению стресс есть благо. Он не должен приводить к беде. Канадский ученый Ганс Селье, которому принадлежит заслуга первым формулировать концепцию стрессовых состояний, ввести еще в 1936 г. сами понятия «стресс» и «адаптационный синдром», полагал, что стресс — нормальная реакция организма на предъявляемые ему требования, условие активизации жизненных сил, преодоления возникающих препятствий. По Селье, стрессы, как приправа и ароматизатор жизни, нужны и полезны. Избегать же следует таких воздействий на организм, которые ведут к разрушению его способности к адаптации.

В последующем и другие ученые не раз повторяли утверждения о том, что *стресс — не враг, а друг человеческого существа.* Вызываемые не непосредственно жизненными обстоятельствами, а переживаниями по их поводу, стрессы — это не выходящее за пределы нормы состояние, позволяющее человеку не только выполнять ежедневно больший объем работы, но и справляться с нею более творчески.

Эффективность стресса, конечно же, ограничена. Непрерывная череда стрессовых состояний может обернуться хроническим стрессом — болезнью, выбивающей человека из жизненной колеи, делающей его излишне агрессивным или, напротив, апатичным. Потому-то *стресс практически всегда сигнал тревоги.* Он должен восприниматься, особенно в связи с конфликтами, как серьезное предостережение.

Каждому надо быть осведомленным о механизмах возникновения и снятия стрессового недуга, меньше сомневаться в себе, доверять собственной интуиции. Не будет лишним знать, кто и как реагирует на стрессовые состояния. Например, у женщин реакция на неблагоприятные обстоятельства более четко выражена, а потому приспособление к стрессам и конфликтным ситуациям совершеннее, чему, в частности, помогают свойственные им дружелюбие, уступчивость, интуиция. Мужчины же реагируют на стресс сдержаннее, для них в большей мере необходимы уверенность в себе, расчет на силу, осознанное предвидение вместо неясного предчувствия. Установлено также, что те, кто наделен повышенной способностью к творческой

активности, меньше подвержены стрессам, хотя стрессовые состояния, как и конфликты, могут отрицательно влиять на проявление их инициативы.

Возможна и самооценка стрессоустойчивости посредством соответствующих психологических тестов. Вот один из них, предусматривающий открытые ответы на следующие констатирующие положения:

1. Думаю, меня недооценивают в коллективе.
2. Стараюсь работать, даже если не совсем здоров.
3. Постоянно переживаю за качество своей работы.
4. Бываю настроен агрессивно.
5. Не терплю критики в свой адрес.
6. Бываю раздражителен.
7. Всегда стараюсь быть лидером там, где возможно.
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым.
9. Часто страдаю бессонницей.
10. Своим недругам могу дать отпор.
11. Эмоционально и болезненно переживаю неприятности.
12. У меня не хватает времени на отдых.
13. Мне недостает власти, чтобы реализовать себя.
14. У меня возникают конфликтные ситуации.
15. Обычно все делаю быстро.
16. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом.
17. Испытываю страх, что не успею сделать необходимого.
18. Действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки.

По мнению болгарского психолога Славко Пенчева, предложившего этот тест, возможны три варианта итогового вывода: *если на большинство положений ответом было «редко», это подтверждает высокий уровень стрессоустойчивости; если преобладал ответ «иногда», то устойчивость против стресса удерживается на среднем уровне; при преимуществе ответов «часто» показатель стрессоустойчивости оказывается низким, что должно подвигнуть человека к необходимости решительно изменить свой образ жизни.*

Очевидно, что *в состоянии стресса человек не может дать верную оценку обстановки и действий окружающих его людей.* Он больше охвачен чувством опасности, стремлением принять оборонительную или наступательную позу. Притупляется самокритика и вместе с тем усиливается желание винить во всем других, включая коллег по работе.

При высокоэмоциональном напряжении личность находится под гнетом постоянного ожидания какой-то угрозы, пусть даже надуманной, нереальной. И хотя человеческие возможности противостоять стрессу достаточно велики, каждый раз при стрессовом состоянии человеку приходится перенапрягать себя, чтобы избежать психологического срыва. Это обстоятельство усугубляет любую конфликтную ситуацию, создает дополнительные преграды на пути к урегулированию того или иного конфликта.

Контрольные вопросы и задания

1. Укажите на различия в содержании понятий «индивид», «личность» и «индивидуальность».
2. Какие качества личности относят к интеллектуальным, волевым и эмоциональным?
3. Как темперамент и характер человека влияют на его конфликтность?
4. Охарактеризуйте взаимосвязь социального статуса и социальных ролей личности.
5. Дайте определение социальной группы и ее разновидностей.
6. Что составляет основу социально-психологического климата трудового коллектива?
7. Назовите основные источники конфликтов в организации.
8. К чему сводятся непосредственные причины возникновения организационных, эмоциональных и социально-трудовых конфликтов?
9. Что общего и в чем заключаются различия между конфликтами потребностей, интересов и ценностей?
10. Раскройте взаимозависимость стрессов и конфликтного поведения людей.

Глава 4. РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТА

4.1. Структура конфликтной ситуации

Конфликт — не одномоментный акт, а всегда процесс, происходящий в определенных границах. Он имеет внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой возникает и развивается.

Конфликтное пространство бывает ограничено комнатой в офисе учреждения, территорией предприятия, района или города; им же нередко становятся регион, страна, континент или вся планета. *Временные рамки* фиксируют продолжительность конфликта: начало закладывается соответствующим поведением сторон, возникшим между ними столкновением; завершение наступает тогда, когда стороны в силу тех или иных мотивов прекращают противоборство. *Социальная система* может быть представлена малой группой, отдельной организацией, государством, мировым сообществом. *Масштабы противостояния* в первую очередь зависят от того, чем конфликт вызван — разногласием коллег-сослуживцев, недовольством работников массовых профессий отрасли или региона, снижением уровня жизни населения данной страны, обвалом мирового валютного рынка и т.п.

Любой конфликт отличается своеобразием, развертывается по-своему. Но при этом ему присуще нечто общее, что характерно для «анатомического» строения и движения конфликтов, для их исходного положения, структуры и динамики развития.

Известны две модели описания конфликта — структурная и процессуальная. Первая из них концентрирует внимание на анализе условий, лежащих в основе конфликта, и на установлении параметров, которые влияют на конфликтное поведение. Вторая же модель, как следует из ее названия, делает акцент на процессе протекания конфликта, т.е. на его возникновении, последующих стадиях и фазах, конечном исходе. Часто используется совмещение этих моделей, позволяющее отразить особенности структуры и динамики конкретного конфликта, оттенить его социально-психологическую специфику.

Чтобы подступиться к характеристике структуры конфликта, приведем примеры из российской действительности.

Пример первый. В столичной торговой фирме из-за реальной угрозы банкротства предстояло сократить на треть ее персонал. Такая «перспектива» серьезно обеспокоила сотрудников и вызвала «головную боль» у администрации: первые опасались увольнения, а руководство фирмы было поставлено перед необходимостью кем-то жертвовать, пройти через сложные процедуры, предусмотренные КЗоТом. Разнополюсность интересов создала конфликтную ситуацию.

Когда же администрация фирмы, наконец, решилась объявить список тех служащих, которые подлежали увольнению в первую очередь, конфликты с рядом из них стали фактом. Со стороны многих кандидатов на сокращение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их. Стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые решили обратиться в суд. Улаживание конфликтов заняло несколько месяцев. Только после этого страсти улеглись и фирма продолжила свою деятельность с уменьшенным составом работников.

Пример второй. На относительно небольшом промышленном предприятии (около 400 работающих) одного из областных центров (скажем, Костромы) сложились непростые отношения между основными руководителями — директором и главным инженером. Директор (назовем его Петровым) продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным, уравновешенным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большей части коллектива. Главный инженер (назовем ее Ивановой) в свое время окончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость, волевой характер.

Иванова, не довольствуясь высоким служебным положением, стремилась занять особое место на предприятии, увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером коллектива. Такое желание, естественно, не вызывало энтузиазма у Петрова, полагавшего, что это может повредить делу, в частности, отрицательно отразиться на морально-психологической атмосфере в коллективе, сплоченности людей.

Внутренняя напряженность в отношениях между директором и главным инженером время от времени проявлялась в стычках по производственным вопросам. Истинной же подоплекой их неизменно оказывались амбициозные устремления Ивановой.

Однажды, после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за пользование водой, которую брало из городской водопроводной сети. Работники Горводоканала, зная об отсутствии на предприятии водоизмерительных приборов, составляли акты на заведомо завышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату.

Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение случившемуся. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны директора унизить ее перед сотрудниками. Петров, однако, настаивал, а некоторое время спустя предупредил коллегу, что будет вынужден прибегнуть к мерам наказания. Иванова стояла на своем, более того — активно искала поддержку у своих сторонников. Тогда директор, заручившись согласием профсоюзного комитета и отраслевого управления областной администрации, издал приказ об отстранении главного инженера от должности за допущенную бесконтрольность и нанесенный предприятию материальный ущерб...

При выявлении структуры конфликта полезно применение картографического метода. Его смысл состоит в графическом изображении слагаемых конфликта, определении основной проблемы, разделяющей непосредственных участников конфликтной ситуации, также всех причастных к конфликту, констатации интересов и опасений сторон. Схематически карту конфликта можно представить примерно так, как это показано на рис. 4.1.

Из схемы видно, что центральное место на ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или

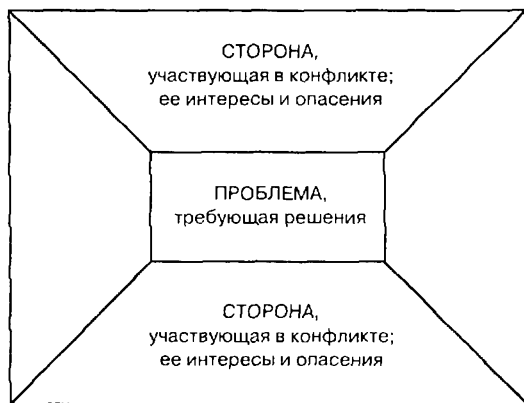


Рис. 4.1. Карта конфликта

иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

Конечно, карта — лишь инструмент, позволяющий составить более четкое описание элементов данного конфликта. Она может оказаться нужным подспорьем в управленческой практике по предупреждению и улаживанию конфликтных ситуаций, предвидению их последствий.

Так, при составлении карты упомянутой выше конфликтной ситуации в торговой фирме с достаточным основанием выделяется ее основная причина — предстоящее сокращение части персонала. В конфликты в той или иной форме могут быть вовлечены три стороны: руководство фирмы, которому предстоит осуществить болезненную операцию по увольнению трети сотрудников, чтобы тем самым избежать банкротства коммерческой организации; служащие фирмы, фамилии которых попали в список увольняемых и чьи интересы, таким образом, оказались затронутыми непосредственно; служащие фирмы, которым не грозит увольнение, но они тем не менее озабочены результатами рассмотрения заявлений увольняемых в комиссии по трудовым спорам и судебных инстанциях, а также перспективой продолжения работы в сокращенном составе.

В случае острого межличностного конфликта в руководстве областного предприятия проблема, приведшая к нему, сводится к напряженности во взаимоотношениях директора и главного инженера. При этом Иванова в своем стремлении к неформальному лидерству в коллективе оказалась неспособной самокритично оценить проявленное ею халатное отношение к конкретному делу, обернувшееся для организации заметным материальным ущербом, что и привело в конечном счете к ее освобождению от должности главного инженера. В свою очередь Петров — человек опытный, сознающий, насколько важно при сложившихся обстоятельствах проявить принципиальность, подтвердить свой авторитет руководителя, не допустить дальнейшего осложнения взаимоотношений с главным инженером, пошел на крайнюю меру наказания; и хотя освобождение Ивановой от должности неадекватно ее проступку, оно было осуществлено в пределах трудового права и оправдывалось интересами недопущения раскола в коллективе. К этому конфликту в той или иной степени проявили интерес работники предприятия, представители профсоюза и областной администрации, безусловно, озабоченные стабильной и успешной работой предприятия.

Приведенные примеры иллюстрируют тот факт, что *исходное положение, основу конфликта образует конфликтная ситуация*, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных

связей, группового поведения и межличностного взаимодействия. Ситуация, ставшая конфликтной, означает такое стечение жизненных обстоятельств и пересечение интересов людей — отдельных лиц и общностей, которые создают почву, предпосылки для возможного столкновения между ними, т.е. объективно и субъективно обусловленные противоречия, осознание сторонами несовместимости своих интересов, их разных подходов к преодолению препятствий, ставших на пути решения трудной задачи.

Конфликтная ситуация включает в свою структуру ряд элементов. Важнейший из них — это непосредственные участники (стороны, оппоненты, субъекты) конфликта. Другой непеременимый элемент — проблема, требующая своего решения, основная причина, «яблоко раздора», т.е. предмет конфликта.

Сторонами выступают как отдельные лица, так и социальные группы, другие общности, организации. В конфликте могут взаимодействовать индивид с индивидом, группа с группой, часть организации с другой ее частью и т.д. В повседневной трудовой деятельности и деловых отношениях часто возникают ситуации, когда круг вовлеченных в конфликт не ограничивается теми, кто непосредственно противостоит друг другу в стремлении осуществить свои интересы. Могут быть и косвенные участники из числа тех, кто, избегая прямой ответственности в противостоянии, тем не менее как-то заинтересованы в его разворачивании и исходе, а потому либо способствуют разжиганию противоборства, «подливают масла в огонь», обостряют конфликт в расчете на свою выгоду, либо по тем или иным мотивам озабочены благожелательным разрешением конфликтной ситуации, прекращением конфликта.

Социальная среда, как правило, заметно влияет на складывание конфликтного взаимодействия и поведение его непосредственных участников. Соучастники конфликта — свидетели, пособники, посредники, арбитры и др. — становятся его активными подстрекателями или нейтральными наблюдателями, источником провоцирования или сдерживания извне оппонировавших сторон. Учет этих факторов необходим при урегулировании конфликта.

Субъекты конфликта обладают некой силой, которая выражает их способность отстаивать свои интересы вопреки противодействию другой стороны. Эта сила вбирает: средства давления, включая и различного вида технические устройства; осведомленность о проблеме, требующей решения, и позиции оппонентов, в том числе наличие дополнительных источников получения информации; статусное положение участника конфликта, его правственные приоритеты; финансовые и иные ресурсы. Силу субъекту придает и его ранг, опре-

деляемый объемом полномочий, власти, возможностями влияния на других.

Вопрос о ранге, ранговых различиях можно рассматривать шире — в увязке с равенством людей и социальной справедливостью. Дело в том, что, как уже отмечалось, каждый отличается от другого человека здоровьем, полом, физическим и умственным развитием, волевой энергией и моральными качествами. Но к этим различиям относятся по-разному. Одних объединяет приверженность к равенству и всеобщей уравнительности, не терпящей чьего-либо превосходства. Другой подход предполагает непременно признание ранга, т.е. неодинаковости, своеобразия и самобытности людей, отношение к ним соответственно с их личными свойствами и делами.

Философы (упоминавшийся И.А. Ильин и др.), раскрывая понимание идеи ранга, во-первых, указывают на присущие данному человеку индивидуальные качества, т.е. его действительный ранг, а во-вторых, принимают во внимание обязанности, права и полномочия данной личности в отношении других людей, т.е. ее социальный ранг. При этом имеется в виду, что указанные ранги могут как совмещаться, соответствовать друг другу, так и расходиться, не совпадать. Ильин, к примеру, утверждал, что истинный социальный авторитет возникает только тогда, когда духовное превосходство, в частности талант, широкие познания, умение предвидеть и волевой характер, соединяется с общественными полномочиями, в том числе с чином, должностью, властью.

Социальное устройство в принципе невозможно без ранговых различий. Это находит свое подтверждение и в проявлениях конфликтного взаимодействия. При конфликтах к низшему, близко к нулевому рангу относятся отдельные лица, выступающие только от своего имени и стремящиеся к реализации собственных потребностей. Более высоким рангом обладают те, кто отстаивает групповые позиции, выражает устремления той или иной (формальной или неформальной) общности. К высшему рангу принадлежат организации и их представители, официальные лица, действующие на основе закона и от имени государства. Например, при конфликтном столкновении предпринимателя, главы частной фирмы с ответственными лицами региональной администрации или налоговой службы по поводу разрешения финансово-хозяйственной проблемы ранг представителя властных структур будет, безусловно, выше.

Наряду с противостоящими сторонами другой важнейшей составляющей структуры конфликтной ситуации являются их несовпадающие интересы, намерения, цели. Они служат той «ядерной установкой», которая приводит участников конфликта в движение, диктует им

выбор стиля поведения и средств борьбы. Нельзя исключать того, что цель может быть декларативной, отражающей искаженное представление личности или группы о себе, своих намерениях. Обоснованно считается, что знание мотивов оппонентов даст «ключ» к пониманию конфликтной ситуации, позволяет с достаточной долей вероятности предвидеть ее превращение в ту или иную форму открытого противостояния.

Предмет конфликта — это всегда та объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, которая подлежит решению и поэтому становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов. Этим предметом могут быть ценности и связанные с ними жизненные установки, материальные ресурсы и их распределение, статусное положение личности в организации и т.п., о чем упоминалось в предыдущей главе при характеристике источников конфликтов. Уточним дополнительно: объект конфликта — это конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся конфликтующие стороны; ею может стать домовладение, земельный участок, автомобиль, производственное здание и другое имущество, а также социальная реальность в виде гарантии занятости, должностной вакансии, размеров оплаты труда или пенсии, цены на продукты питания, непродовольственные товары и услуги — все, что представляет собой объект личных, групповых и общественных интересов.

Мотивация находит выход в двух существенно различающихся между собой формах. В одних случаях (например, при конфликте интересов) цели одной стороны оказываются достижимыми только путем лишения других сторон возможности реализовать их цели. В других же случаях (например, при конфликте ценностей) противостояние сторон находится преимущественно в плоскости восприятия, точек зрения, аксиом.

Предмет конфликта должен отвечать ряду условий. Ему надлежит быть неделимым, т.е. не распадаться на самостоятельные проблемы, доступным каждому участнику в плане получения необходимых для определения своей позиции сведений, объектом непосредственных контактов и прямого взаимодействия оппонентов. Субъект противостояния, воспринимая конфликт как той или иной сложности проблему, при возникновении конфликтной ситуации с неизбежностью должен, во-первых, считаться с более широкой сетью социальных связей, несущих не только преимущества, но и возможные потери; во-вторых, полностью осознавать собственные интересы и готовность пойти на риск ради их осуществления; в-третьих, с пониманием относиться к позиции, занимаемой другими участниками конфликта.

4.2. Динамика конфликта

Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии — предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Каждая из них в свою очередь делится на фазы. Любую стадию и фазу следует рассматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженности в социальных отношениях и с противостоянием оппонирующих сторон.

Примерная схема возникновения, развития и взаимосвязи элементов конфликта, как структуры и процесса, представлена на рис. 4.2.

Как видно, на схеме во главу угла поставлена организация объединения лиц, занятых совместной деятельностью и реализующих как общие, так и лично значимые цели. Всякая организация, экономическая в том числе, не может обходиться без внутренней напряженности, без противоречий и столкновений в межличностных и межгрупповых отношениях, без того, что в силу объективных и субъективных причин становится источником конфликта. Иными словами, любому конфликту реально предшествует некое стечение обстоятельств, в которых находятся потенциальные стороны противоборства, а также сами люди со своими потребностями, интересами и мотивами — возможные субъекты конфликтного поведения.

Так подготавливается *предконфликтная стадия*. Ее исходная, льяная фаза — конфликтная ситуация, которая, как отмечалось выше, выявляет оппонентов и причинную обусловленность конфликта. Но определение противостоящих сторон с их несовместимыми интересами и возможными опасениями, обозначение предмет: разногласий и расхождения занимаемых субъектами позиций — это еще не конфликт, а только равновесное состояние, обстоятельство, которое может предшествовать противоборству.

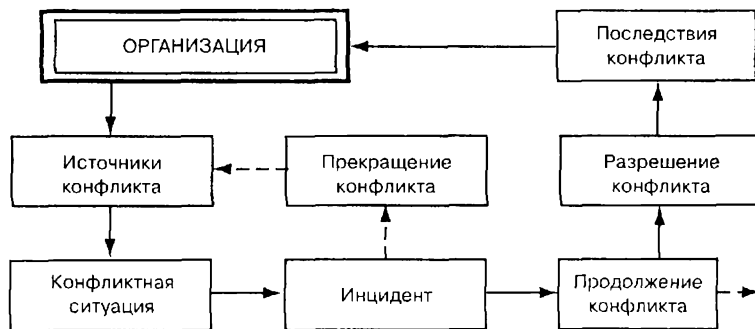


Рис. 4.2. Схема развития конфликта

Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение. Такие действия означают столкновение, инцидент — вторую фазу предконфликтной стадии. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт.

Так, в столичной торговой фирме, в которой предстояло значительное сокращение персонала, непосредственными сторонами конфликтной ситуации оказались руководство фирмы и служащие, чьи фамилии были включены в список подлежащих увольнению. Инцидентами в данном случае стали обращения последних к руководству фирмы за разъяснениями и в комиссию по трудовым спорам с перспективой передачи дела в суд.

Сложные взаимоотношения между директором и главным инженером промышленного предприятия в Костроме также создали конфликтную ситуацию. Инцидентом, ставшим вызовом на открытый конфликт, явился отказ главного инженера выполнить требование директора представить письменное объяснение факту переплаты нежных сумм за пользование городской водопроводной сетью.

Следовательно, конфликтная ситуация возникает до инцидента; она может создаваться как объективно (вне воли и желания людей), в силу складывающихся обстоятельств, так и субъективно, из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений оппонированных сторон. Конфликтная ситуация (чаще в скрытой форме) может сохраняться, не приводя к инциденту и не переходя в конфликт. Инцидент, таким образом, полностью зависит от ситуации, он без нее просто не может произойти. Существенно и то, что конфликтная ситуация и инцидент могут быть либо спровоцированными, заранее спланированными (как это произошло в торговой фирме в условиях угрозы банкротства), либо спонтанными, стихийно возникшими (как это случилось в межличностных отношениях директора и главного инженера костромского предприятия).

Эти моменты, безусловно, весьма значимы. Объективно возникшие конфликтная ситуация и инцидент могут прекратиться, не получить дальнейшего развития только в результате изменения объективных обстоятельств. Субъективно возникшие ситуация и инцидент могут закончиться как в силу объективных перемен, так и по инициативе самих оппонированных сторон. К тому же случайный конфликт менее подвержен урегулированию, чем заранее предусмотренный.

С управленческой точки зрения важно учитывать, как субъекты воспринимают конфликтную ситуацию, что подвигает их к инциденту. Вел реакция и действия дей соверши как правило, в соответствии с их взглядами, нравственной позицией, особенно-

стями темперамента и характера. От того, как оппоненты интерпретируют происшедшее столкновение, зависит дальнейшее развитие конфликта.

Известно, что всякие взаимоотношения, в том числе и служебно-деловые, эффективны только при честном партнерстве, уступчивости и сдержанности сторон, при обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если уж они неизбежны. При этом имеет значение эмпатия — готовность и способность, что называется, «влезть в чужую душу», разглядеть в другом доброе, уловить нечто общее и объединяющее с ним.

В жизни же чаще случаются чувственно обусловленные столкновения, берут верх эмоции, которые мешают участникам конфликтов взглянуть на себя со стороны, сковывают свободу выбора способов конфликтного поведения. Потому для оппонированных сторон важно с самого начала действовать, опираясь на сознание и интуицию, ограничивая проявление эмоций, особенно отрицательных.

К примеру, конфликт между руководителями одного из предприятий Костромы мог бы вовсе не произойти, сумей главный инженер Иванова удерживать под контролем свою чувственную реакцию на законное требование директора представить письменное объяснение допущенной с ее стороны халатности. Да и Петров, как многоопытный руководитель, имел возможность с должным пониманием отнестись к резкости, проявленной главным инженером, добиться представления объяснительной записки и принять административные меры, более адекватные промахам Ивановой в работе. Вместо этого и главный инженер, и директор оказались в плену эмоций, стали апеллировать к свидетелям их конфликтных взаимоотношений, что могло привести к расколу в коллективе.

Конфликтная ситуация нередко возникает, обостряется и переходит в фазу инцидента из-за того, что совместно работающие люди не желают слушать и слышать друг друга, не всегда владеют навыками выражать свою мысль, свое отношение к тому или иному факту ясно и четко.

Чтобы удостовериться в этом, можно использовать психологический тест на свое умение слушать и говорить. Требуется для получения результата ответить однозначно «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда вы беседуете с кем-либо и объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель понял вас?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие подготовке собеседника?
3. Обдумываете ли вы свои идеи, предложения, прежде чем высказать их другим?
4. Если вы высказали новую мысль и собеседник не задает вопросов, считаете ли вы, что он понял вашу мысль?
5. Следите ли вы за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли вы предварительно форму изложения своих идей, предложений, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вы вопросы, адресованные вам?

8. Вы считаете, что обычно знаете мысли окружающих?
9. Задаете ли вы вопросы окружающим, чтобы выяснить, насколько полно известны вам их мысли?
10. Различаете ли вы факты и мнения?
11. Ищете ли вы новые возражения против аргументов собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши собеседники во всем соглашались с вами?
13. Всегда ли вы говорите ясно, четко, кратко и вежливо?
14. Делаете ли вы паузы в беседе, чтобы и самому собраться с мыслями, и собеседнику дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопросы?

Кто ответит утвердительно (да) на все вопросы, кроме значащихся под № 4, 8, 11 и 12, можно считать, что он владеет приемами грамотного общения, знает, как излагать свои мысли и слушать собеседника. В иных случаях появится повод задуматься о барьерах, мешающих вам обрести умение слушать и говорить.

Есть ряд других моментов, которые нужно принимать во внимание при анализе ситуации и вызванном ею инциденте. Вообще предконфликтная стадия характерна тем, что ни одна из оппонирующих сторон не утвердилась полностью в своих притязаниях и на занятой позиции. И хотя основные требования заявляемые предприняты шаги к обострению ситу. участники столкновения пока не увязли в конфликте, испытывают сомнения в его благополучном для себя исходе, проявляют колебания и нерешительность. На этом этапе велик шанс предотвратить нежелательное развитие событий или направить открывшееся противоборство в более приемлемое русло.

Тому, кто намерен управлять конфликтом, надо располагать надежной информацией о конфликтной ситуации, чтобы иметь возможность для обстоятельного анализа позиций сторон, вовлеченных в конфликт. При этом целесообразно сосредоточить внимание на основных параметрах конфликтного процесса, к которым, безусловно, относятся: состав участников столкновения интересов; предмет масштаб конфликта; непосредственная причина, приведшая к инциденту; характер и степень остроты противоречий.

Одной констатации «болезни», безусловно, недостаточно. Нужны выяснение и объяснение тех взаимосвязей, которые складывались между участниками конфликтного противостояния, их рубежей, которые они занимают на данной стадии, той активности или пассивности в которой которую оппоненты демонстрируют. Только тщательный подкрепленный столь же обстоятельным диагнозом, позволит спрогнозировать то, по какому «сценарию» будет развиваться конфликтная ситуация, что последует за инцидентом.

Первая фаза собственно конфликтной стадии, наступающей после инцидента, вместе с резким обострением расхождений выходом прямой конфронтации отличается тем, что стороны

атакуют друг друга, вызывая ответные действия, противодействие. Происходит неизбежный обмен ударами, назначение которых — наступление на позиции оппонентов, нейтрализация угрозы с их стороны. Эмоционально такое поведение очень часто сопровождается нарастанием агрессивности, переходом от предубежденности и неприязни к психологической несовместимости и откровенной враждебности.

Эта фаза конфликтного поведения, приводя к усилению конфронтации, вместе с тем стимулирует наступление момента «переоценки ценностей» с учетом перемен, происшедших в социальной среде, позициях и намерениях сторон. Наступает *фаза выбора путей дальнейшего взаимодействия оппонентов*.

Выбор возможен двоякий: либо при сложившейся расстановке сил искать примирения, снижать уровень напряженности в отношениях, делать уступки и таким образом идти на прекращение конфликта, перевод его (как это показано на рис. 4.2) вновь в скрытую форму с тем, чтобы в последующем вернуться к исходной конфликтной ситуации; либо эскалация, продолжение конфликта, доведение его до более высокой степени обострения.

При продолжении конфликта процесс противоборства, естественно, интенсифицируется, противостоящие стороны мобилизуют дополнительные силы и средства, ресурсы и контрресурсы. Дело может дойти до крайней черты, тупиковой ситуации, когда конфронтация реально угрожает превратиться в саморазрушающее действие. Осознание конфликтующими сторонами опасности такого положения приводит их в конце концов к переосмыслению своих целей и интересов, пересмотру стратегии и тактики поведения. По инициативе самих участников конфликтного противоборства или посторонней силы, заинтересованной в прекращении конфликта, принимаются меры, чтобы остановить конфронтацию, направить конфликт во взаимоприемлемые рамки, разрешить его тем или иным способом.

Со стороны тех, кто заинтересован в урегулировании конфликта, должны быть проявлены готовность к определению стратегической линии поведения и программы действий, а также способность выработать тактику влияния на процесс развертывания конфликтного противоборства и его участников. Это требует принятия управленческих решений, проверки их практической реализации, внесения при необходимости корректировок в стратегический план и тактику действий, оперативного получения сведений об эффективности (или неэффективности) предпринимаемых шагов. Названные меры, те взятые, дают возможность не только держать конфликтное состо-

новение под контролем, но и воздействовать на него с целью нахождения и осуществления в данных условиях оптимального варианта преодоления конфликта.

Определяя меры по примирению конфликтующих сторон, нужно учитывать и несхожесть, некоторые различия в содержании таких терминов, как «завершение», «урегулирование», «разрешение» конфликта. Они не совпадают по своему значению, несут разную смысловую нагрузку.

Под завершением понимается всякое окончание, прекращение конфликта. Оно может быть результатом как взаимного примирения сторон, достижения определенного согласия между ними, так и постепенного затухания противостояния или перерастания его в другой конфликт. Основная предпосылка завершения конфликта — устранение объективных и ослабление субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию.

Урегулирование конфликта — это, как правило, приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства. Оно возможно в том случае, когда стороны приходят к убеждению, что достижение удовлетворяющих их договоренностей гораздо выгоднее продолжения конфликта.

Разрешение конфликта предполагает его завершение по доброй воле самих оппонентов, достижение ими совместно найденного решения по разделившей их проблеме. Это, в свою очередь, требует выбора соответствующего стиля конфликтного поведения и способа действий, которые отвечали бы как особенностям, так и общей природе данного типа конфликта.

Из сказанного следует, что условиями, необходимыми для того или иного улаживания конфликта, являются: во-первых, осознание противоборствующими сторонами объективно существующих между ними противоречий и разногласий, расхождения интересов и несовпадения целей, т.е. представление о реальном источнике, непосредственных причинах конфликта и сопутствующих им мотивах; во-вторых, заинтересованность каждого из участников конфликта в том, чтобы на взаимоприемлемой основе преодолеть возникшее противостояние; -третьих, раздельный или совместный поиск и использование доступных сторонам методов, правил и способов разрешения случившегося между ними конфликта. т. устранение его исходной причины.

Ослабление противостояния есть первая фаза уже послеконфликтной стадии. Она примечательна тем, что конфликт при всей своей остроте может прекратиться как в итоге изменения объективной си-

туации, так и в результате психологической перестройки субъектов, изменения их взглядов и намерений. На этой основе становится возможным полное или частичное разрешение конфликта.

Напряженность ситуации спадает, причины, вызвавшие противостояние и обостренную борьбу, сглаживаются или устраняются. Все возвращается или «на круги своя», или наступает пора установления новых форм взаимодействия, возможного согласия и сотрудничества бывших оппонентов.

Заключительная фаза послеконфликтной стадии — подведение итогов, оценка результатов. Последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, манеры поведения сторон, методов преодоления расхождений, умелости тех, кто направлял урегулирование конфликта.

Но при любом исходе последствия конфликта оказывают определенное влияние на организацию и ее персонал. К примеру, конфликтная ситуация в столичной торговой фирме, вызванная необходимостью сокращения значительного числа сотрудников, длительное время держала коллектив в напряжении, затронув интересы как фирмы в целом, так и многих ее служащих. Более скоротечным, но по-своему болезненным не только для непосредственных участников, но и для всего трудового коллектива стал конфликт между директором и главным инженером костромского предприятия. В обоих случаях последствия конфликтов не поддаются однозначной оценке.

В воздействии последствий конфликтного противоборства на отдельных лиц, социальные группы, всю организацию, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Необходимо при анализе и оценке как позитивных, так и негативных последствий любого конфликтного столкновения соблюсти научный подход, подлинную объективность, избежать преувеличений в ту или другую сторону.

Контрольные вопросы и задания

1. Укажите на отличия структурной и процессуальной моделей описания конфликта.
2. В чем заключается значение составления карты конфликта?
3. Дайте определение конфликтной ситуации и основных элементов ее структуры.
4. Что такое инцидент?
5. Охарактеризуйте основные стадии и фазы развития конфликта.
6. Какие требования предъявляются к анализу и оценке последствий конфликта?

РАЗДЕЛ II

УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

Глава 5. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

5.1. Методы профилактики конфликтов в организации

Профилактика, предупреждение деструктивных конфликтов должны быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений (групп по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур, временных творческих бригад или групп, работающих на принципах командной организации труда и т.п.) в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающее анимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты. Вместе с тем четкая проработка перечисленных вопросов создает в организации основу для надежных, партнерских взаимоотношений как между сотрудниками одного уровня, так и между сотрудниками и руководителями. Эти взаимоотношения являются залогом преодоления конфликтных ситуаций на их начальном этапе. Причем такое решение будет конструктивным, направленным на развитие системы управления организацией и не позволит конфликтной ситуации перейти в деструктивную, эмоциональную стадию конфликта.

Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации. Руководители подразделений обязаны быть проводниками целей, которые ставит перед организацией аппарат управления. В то же время цели организации, выдвигаемые администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям персонала. И наконец, нейные руководители отделов и служб призваны интегрировать цели сотрудников и целевые задачи подразделений, учитывая при этом, что функциональная роль звеньев организационной структуры является отражением общей целевой системы организации.

Выдвижение интегрирующих целей между администрацией сотрудниками можно проиллюстрировать на примере системы управления персоналом.

Сотрудники организации, включаясь в определенную профессиональную деятельность, ставят перед собой задачи, поддержки в решении которых они ждут от администрации. В свою очередь, администрация ставит перед персоналом свои цели, направленные на достижение целей организации и ее миссии. Следовательно, в системе управления персоналом действуют две целевые ветви: персонала и цели администрации.

Реализация целей персонала в общем виде представляет собой выполнение основных функций труда: монетарной, социальной, морализации.

Монетарная функция труда предполагает выполнение следующих целевых задач:

- получение оплаты труда, адекватной затрачиваемым трудовым усилиям;
- получение дополнительных материальных выплат и льгот, предоставляемых администрацией организации (льготные кредиты, оплата страховок, компенсации затрат на обучение, участие

персонала в прибылях и капитале предприятия; бонирование заработной платы и т.п.).

Выполнение социальной функции труда связано с реализацией таких целевых потребностей персонала, как:

- общение между членами коллектива;
- обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его технической оснащённости;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе и использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- обеспечение социальной безопасности сотрудников, в том числе надежного социального статуса и юридической защищённости.

Функция самореализации предполагает, что сотрудники ждут от администрации поддержки в реализации таких целевых устремлений, как:

- выполнение работы преимущественно творческого характера;
- получение возможностей для профессионального роста и карьеры;
- признание заслуг, т.е. оценка труда и поведения сотрудников, адекватная результатам и действиям.

Целевые установки, раскрывающие социальную функцию труда, описывают различные стороны такого комплексного понятия, как «условия труда» (во всех его проявлениях). Целевые установки, раскрывающие такие функции труда, как монетарную и самореализации, охватывают основные направления мотивации трудовой деятельности. Иными словами, персонал ожидает от администрации обеспечения нормальных условий труда и мотивации.

Администрация организации, руководители подразделений ставят перед собой в отношении персонала следующие цели: использование персонала в соответствии с организационной структурой управления; повышение эффективности трудовой отдачи персонала. *Использование персонала* предполагает решение таких целевых задач, как выполнение сотрудниками своей профессиональной роли, а также развитие персонала. *Повышение эффективности трудовой отдачи* может быть обеспечено за счет создания нормальных условий труда и управления мотивацией трудовой деятельности.

Таким образом, цели персонала и цели администрации, сформулированные и соответственно структурированные, не только не противоречат, но взаимообуславливают друг друга и создают единую систему интегрированных целей.

Определение видов связи в организационной структуре управления.

Разработка организационных структур управления предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями. Только в этом случае будет обеспечено взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. А наличие таких претензий является частой причиной возникновения конфликтной ситуации.

Организационная структура с четким распределением обязанностей между звеньями предполагает, что в соответствующих организационно-распорядительных документах определены способы управленческого воздействия на персонал: реализуемые через структурные взаимосвязи. Они делятся на следующие виды:

линейная связь (непосредственная связь «руководитель — подчиненный»);

функциональная связь (методическое, консультативное, инструктивное руководство);

связь соисполнительства (совместное выполнение работ, совместное участие в процессе принятия решений);

связь обслуживания (выполнение вспомогательных работ обеспечивающего характера).

Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. Любая профессиональная деятельность в рамках организации предполагает, что исполнитель наделен служебными обязанностями по своей должности (или рабочему месту), соответствующими ей правами и ответственностью за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в описании работы (должностной инструкции), а также частично регламентируются законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами. Ответственность сотрудника предполагает неукоснительное и своевременное выполнение служебных обязанностей. В ряде случаев распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, затрагивающие ответственность исполнителя.

Одна из важных задач руководителя подразделения — обеспечить сбалансированность прав и ответственности каждого из сотрудников, а также вверенного подразделения как структурной единицы. Это достигается путем контроля за разработкой регламентирующих документов, а также через анализ работ исполнителей. Если сотруднику

определена ответственность за выполнение той или иной служебной обязанности, но не дано прав, обеспечивающих ее ресурсное и организационно-технологическое наполнение, это создает благодатную почву для возникновения конфликтной ситуации между сотрудником и его внешним окружением.

Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений. Под временными подразделениями имеются в виду группы по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временные творческие бригады по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач, группы, работающие на принципах командной организации труда, а также другие подобные структурные образования. В мировой практике менеджмента использование указанных организационных форм признано одним из действенных факторов мотивации трудовой деятельности.

Однако организация работы в подобных формах требует неукоснительного соблюдения определенных правил. Непродуманное и поспешное введение временных подразделений чревато не только снижением эффективности управления, но и вероятностью возникновения конфликтных ситуаций: между участниками временных подразделений; между администрацией и временными подразделениями; между администрацией и сотрудниками, не участвующими во временных подразделениях. Для того чтобы свести эту вероятность к минимуму, необходимо следовать ряду рекомендаций.

Во-первых, для временных подразделений должны быть установлены ясные цели и задачи. Их отсутствие приводит к тому, что создание временных структур превращается в самоцель, участники таких структур теряют интерес к подобным формам работы.

Организация труда на основе временных подразделений обязательно предполагает варьирование тематики работы, сроков выполнения заданий, а также периодическое изменение состава участников таких подразделений. Для того чтобы социально-психологический климат между сотрудниками был благоприятным, рекомендуется формировать структуру временных подразделений на основе личностных особенностей их участников. Считается оптимальным, чтобы в состав группы входили люди, выполняющие такие профессионально-психологические роли, как:

- «генератор идей»;
- организатор работы;
- опытный сотрудник, знающий особенности и «узкие места» групповой организации труда;

«оппонент», т.е. сотрудник, выполняющий роль конструктивного критика возникающих идей и предложений;
исполнитель, т.е. сотрудник, который по складу своей личности может аккуратно и добросовестно выполнять работу вспомогательного, нетворческого характера;

Существенным фактором бесконфликтной работы, которая должна учитывать администрация при организации временных подразделений, является сохранение и использование для решения профессиональных задач неформальных (референтных) групп, существующих в рамках формальных структур.

Одной из основных задач, решение которой позволяет в значительной мере предупредить возникновение конфликтной ситуации, является достижение согласия между участниками группы по принципиальным вопросам организации труда (распределение служебных обязанностей, разработка форм оплаты труда и др.). Решение этих внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем администрации.

В любой форме групповой организации труда должна быть четко зафиксирована индивидуальная ответственность кого-либо из сотрудников за общее состояние дел и отчетность перед руководством. Между администрацией и участниками временных подразделений могут возникнуть разногласия, если не будут обеспечены организационные возможности для совместной работы.

Эффективное управление мотивацией предполагает открытость информационной системы внутри организации. Это весьма значимый фактор профилактики конфликтов. Частным проявлением открытой информационной системы является гласность результатов работы, достигнутых различными звеньями структуры управления, в том числе и временными подразделениями.

Всегда следует учитывать возможные негативные последствия при организации труда на временной программно-целевой, групповой и подобной основе. Так, специалисты, участвующие в работе временных подразделений, могут перерасти исполняемые ими функции. У сотрудников, не привлекаемых к подобным формам, возникает чувство зависти, ущемленности интересов и непричастности к делам организации.

Организация труда на групповой, программно-целевой основе является непреложным фактом современного менеджмента. Вместе с тем профилактика конфликтов при ее применении требует тщательной проработки.

Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления. Делегирование полномо-

чий — это передача части служебных обязанностей с вышестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления. В последние годы данный метод является весьма популярным в мировой практике менеджмента. Его популярность объясняется тем, что он рассматривается как метод решения ряда текущих задач, возникающих в процессе управления; один из методов обучения персонала на рабочем месте; один из инструментов, используемых в процессе подготовки сотрудников к служебному продвижению.

Однако так же, как и в предыдущем случае с использованием временных подразделений, поспешное и неподготовленное применение метода делегирования чревато серьезными ошибками, приводящими к столкновению интересов различных уровней управления и, как следствие, к возникновению конфликтной ситуации. Это относится в равной степени к практике непродуманных, неподготовленных руководителем поручений, передаваемых своим подчиненным. Отсутствие профилактической работы до и после возникновения конфликтной ситуации ведет к существенным противоречиям сторон, занятых в процессе делегирования. Потому-то при использовании делегирования полномочий, также в более широком смысле при передаче поручений следует неукоснительно выполнять некоторые правила, выработанные в результате положительного опыта менеджмента и управления персоналом.

Первоочередной задачей руководителя (или другого лица, передающего отдельные полномочия) является определение степени участия сотрудника в процессе принятия решений. Нужно помнить, что делегирование полномочий не означает ухода руководителя от ответственности и ее перекладывание на плечи подчиненных; конечная ответственность за принятые решения остается на руководителе. В зависимости от степени доверия к подчиненному или от тех задач, которые руководитель ставит в процессе делегирования (например, проверка компетентности сотрудника или получение им некоторой дополнительной профессиональной квалификации), будет зависеть уровень участия подчиненного в выработке или принятии решения. Это может относиться и к программе практической реализации уже принятых решений.

При передаче части полномочий, выдаче поручений руководитель должен сам четко представлять, каким образом решить ту или иную задачу, каков организационно-технологический процесс выполнения задания, передаваемого подчиненному. Поэтому, прежде чем делегировать что-либо, руководитель должен разработать план выполнения делегируемой работы, четко определить состав и содержание передаваемых полномочий, а также составить перечень ин-

формации, необходимой для успешного решения задачи. Причем руководитель должен достаточно полно представлять себе источники этой информации, чтобы при необходимости помочь сотруднику получить необходимые сведения.

В зависимости от степени компетентности и готовности сотрудника к выполнению поставленной задачи может изменяться и степень детальности по доведению до него руководителем указанных элементов — программы работ, содержания полномочий, перечня информации. Предупреждению недоразумений, непонимания между сторонами способствует письменная форма передачи заданий, поручений, полномочий и т.п. Это простой, но верный шаг для профилактики более серьезных разногласий, приводящих к конфликтам.

В процессе делегирования необходимо определять контрольные точки выполнения задания и формы отчетности как по промежуточным результатам, так и по конечному решению задачи.

Одной из возможных причин возникновения конфликтной ситуации (не только внутри подразделения, но и между его руководителем и другими звеньями структуры управления) может стать неумение отдавать те задачи управления, которые могут быть делегированы, от тех, которые делегироваться не должны. Вопросы общей координации и деятельности подразделения, выполнение общих функций управления остаются прерогативой руководителя.

Кажущийся на первый взгляд незначительным факт передачи полномочий опосредованно, через третьих лиц может в дальнейшем привести к серьезным разногласиям между передающей и принимающей полномочия сторонами. Поэтому еще одним правилом делегирования является передача полномочий без посредников.

Необходимым условием эффективного и бесконфликтного делегирования следует считать проверку руководителем правильности понимания поставленной задачи. Подчиненному сотруднику сообразно в этом случае изложить своему руководителю некоторые шаги из намеченной программы выполнения работ, что в зависимости от степени готовности сотрудника можно сделать сразу либо по прошествии какого-то времени после получения задания.

Причиной возникновения конфликта внутри подразделения может стать неадекватная реакция персонала на передачу полномочий кому-либо из сотрудников, персонал подразделения может не воспринять изменение профессиональной роли у одного из коллег. Руководитель должен быть внимательным и достаточно жестким в такой ситуации, чтобы реакцию персонала на делегирование удерживать под своим контролем. При необходимости ему следует подтвердить неукоснительность выполнения всех требований, вытекающих из

редачи полномочий лицу, формально не занимающему руководящую должность.

И наконец, при делегировании полномочий всегда следует учитывать вероятность принятия неверных решений. Программа выполнения работ должна предусматривать определенные резервы для исправления возможных ошибок. Чтобы не допускать возникновения конфликтных ситуаций, руководителю необходимо помнить о том, что отсутствие ясных и конкретных деловых предложений не даст ему права высказывать недовольство в отношении сбоев при выполнении заданий. Тем более недопустимо подобное недовольство в отношении личностей исполнителей работы. Посягательство на чувство собственного достоинства — прямой путь к конфликтам.

Использование различных форм поощрения. Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и сбалансированная политика организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов. Использование различных форм поощрения предполагает разработку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- участие персонала в прибылях и капитале предприятия, а также более распространенными формами которого являются, например, покупка сотрудниками акций собственного предприятия, реинвестирование части доходов персонала на развитие организации путем выпуска специальных облигаций и т.п.;
- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т.п.);
- бонирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

Основные формы бонирования, практикуемые зарубежными фирмами, сводятся к следующим принципам распределения бонусов: равными долями вне зависимости от степени личного участия сотрудников в получении прибыли; в размерах, пропорциональных заработной плате сотрудников; с учетом специальных факторов, на-

пример результатов последних оценок персонала, стажа работы организации, возраста сотрудника и т.п.

К немонетарным побудительным системам можно отнести:

открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала о всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т.п.,

привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;

использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;

применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;

использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;

моральное поощрение персонала;

проведение совместных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников и т.п.).

Следует отметить два момента, существенных для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов. С одной стороны, вышеназванные монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании в единстве и взаимосвязи. С другой — их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости, предоставлению кому-либо незаслуженных преимуществ.

5.2. Примириительные процедуры при трудовых спорах

Уже указывалось, любой конфликт, какую бы крайнюю форму он ни принимал в своем разрастании, должен в конце концов прекратиться, получить полное или частичное разрешение. Исход возможен в двух вариантах: либо как следствие изменения объективной ситуации, либо как результат психологической перестройки участников конфликта, изменения субъективного восприятия ситуации.

Процесс улаживания конфликта подчинен тому, чтобы тем или иным способом побудить конфликтующие стороны прекратить противоборство, вступить в переговоры между собой и найти совместное решение, в той или иной степени приемлемое для всех. К тому же жела-

тельно путем примирения восстановить, а то и упрочить взаимопонимание, сотрудничество.

Нужно считаться и с тем, что конфликт как сложное взаимодействие людей — трудно регулируемый процесс с малой степенью предсказуемости. Человеческие отношения никогда не бывают однотипными, застывшими; они постоянно меняются, как изменяется сама жизнь вокруг нас. В каждом конкретном случае приходится определять содержание и специфику проявления данного конфликта, выбирать адекватные его природе методы воздействия на оппонентов, их поведение.

Любому конфликту в организации объективно предшествует некое стечение обстоятельств, в которых находятся и должны действовать потенциальные стороны противоборства, а также сами люди со своими потребностями, интересами и мотивами — возможные субъекты конфликтного столкновения. Еще на ранней стадии возникновения конфликта важно учитывать, как разделенные противоречиями стороны воспринимают конфликтную ситуацию, что подвигает их к столкновению. *Реакция и действия людей зависят от того, как они относятся к происходящему, в какой мере развитие событий соответствует свойственным им устремлениям, нравственной позиции, особенностям темперамента и характера.* Для подтверждения сошлемся на ряд примеров.

Пример первый. Работник в споре с коллегами по поводу предотвращения банкротства родного предприятия утверждает, что выход из создавшегося положения возможен только на путях преодоления социально-экономического кризиса в стране, продвижения ее к многоукладной, социально ориентированной рыночной экономике, укрепления правопорядка и нравственных устоев общества. В подобных случаях, как легко заметить, на передний план выступают интеллектуальные качества человека, его взгляды и убеждения.

Пример второй. Об одном из участников конфликтного столкновения сторонний наблюдатель с полным основанием замечает, что тот — добрый, совестливый, но легко ранимый и весьма обидчивый человек. Ясно, что при этом обращается внимание в первую очередь на эмоциональные свойства данной личности.

Пример третий. Свидетели, обсуждая конфликтную ситуацию, о главном «возмутителе спокойствия» говорят, что он, действительно, талантливый организатор, умелый руководитель, способный влиять на людей и вести их за собой. Здесь, несомненно, имеются в виду волевые качества человека, выражающие прежде всего его характер, мотивы поведения, решимость в действиях.

Приведенные примеры касаются в основном свойств личности. Но при осуществлении примирительных процедур не менее важно иметь

четкое представление о причинах и границах конфликта, задействованных в нем силах и средствах, степени заинтересованности сторон в том или ином разрешении спорной проблемы. Без этого невозможно предупредить нежелательную эскалацию конфликтного противостояния, выбрать способы воздействия на стороны конфликта, соответствующие сложившейся ситуации, ослабить и свести к минимуму негативные последствия. Преследуемая цель по-прежнему одна — активно поддерживать все то, что отвечает тенденции к сохранению и укреплению партнерского сотрудничества, взаимного уважения и доверия.

Применение выбранного способа преодоления конфликта задача сама по себе сложная. Трудность заключается в том, что нужно считаться с множеством факторов — от личных пристрастий и амбиций до народных обычаев, которые складываются из века в век. Сегодняшние проявления социального поведения так или иначе должны соотноситься с исторически сложившимся менталитетом данной общности.

Несомненно также, что методы воздействия на течение и исход конфликта зависят от того, о каком, собственно, конфликте идет речь, т.е. от причин его возникновения и типа, к которому он относится. Ведь одно дело организационный конфликт и совсем другое — социально-трудовой или тем более сугубо эмоциональный. Своего подхода требует межличностный конфликт, иная специфика у межгруппового или локального конфликта.

Приходится учитывать и различия в возможностях, которые имеются в распоряжении конфликтующих сторон. К тому же ни один из участников конфликта заранее не знает намерений своих оппонентов. Ему надлежит лишь предположительно судить о тех шагах и образе действий, к которым могут прибегнуть его соперники, чтобы либо предупредить нарастание конфликта, либо позаботиться о не более эффективном его разрешении в свою пользу.

Профилактика, как и улаживание конфликта, не могут его отменить. Но *практически всегда есть возможность воздействовать на конфликтную ситуацию*, влиять на поведение его участников с тем, чтобы снизить накал напряженности, ограничить масштабы противоборства в группе или в организации в целом, извлечь из конфликта максимум пользы, свести к минимуму возможные экономические, социальные и нравственные потери.

К числу эффективных относятся **социально-психологические методы преодоления конфликтного противостояния**. Они охватывают преимущественно правила: соблюдение которых предоставляет возможность направлять течение того или иного конфликта:

воряющее русло. К правилам подобного рода относятся главным образом достижение определенного уровня культуры общения, использование необходимых и приемлемых примирительных процедур, также соблюдение общезначимых принципов ведения переговоров. Эти правила теснейшим образом связаны между собой и обуславливают друг друга, усиливая общий эффект от их применения.

Обратимся в качестве примера к типичной для нынешних российских условий ситуации: человек приобрел туристическую путевку, но при прохождении паспортного или таможенного контроля обнаружилось неправильное оформление документов; поездка сорвалась, отпуск оказался испорченным, к тому же турфирма упорно уклоняется от возмещения понесенных убытков, в том числе и стоимости путевки. Опытные люди настойчиво советуют потерпевшему перенести разбирательство конфликта в Общество защиты прав потребителей, а затем, если потребуется, в народный суд.

Упомянутый конфликт имеет несомненную социальную окраску, поскольку обнаруживает несовершенство функционирования социальной сферы, пробелы в социальном обслуживании людей, желающих отдохнуть на зарубежных курортах, недостатки в деятельности туристических фирм. Исправлять сложившуюся ситуацию лучше социально-психологическими методами, в частности посредством примирительных процедур, чтобы убедить (заставить) руководство проштрафившейся фирмы принести извинения, возместить причиненный материальный и моральный ущерб. Обращение же в суд — крайняя мера.

При улаживании конфликтов, примирении сторон можно воспользоваться рекомендациями, содержащимися в популярном на Западе, в частности в США, издании — книге Чарльза Ликсона «Конфликт: семь шагов к миру». Автор книги, будучи адвокатом по профессии, обладает 30-летним опытом практической психологии и посреднической деятельности. По его авторитетному мнению, процесс улаживания конфликтов складывается из последовательно и неукоснительно предпринимаемых шагов. Вот их девизы.

«Снимем маски» — призыв, требующий от участников конфликта быть честными, стремиться к искренности, т. е. не прятаться за напускной личиной, оставаться самим собой; только так могут проявляться истинные мотивы людей, а не их внешние претензии.

«Выявляем подлинную проблему» — задача трудная, но без выяснения реальной причины, выделения ее из шелухи различных наслоений уладить вспыхнувший конфликт невозможно.

«Отказываемся от установки “Победить любой ценой”» как иллюзорной, ибо в конфликтах не побеждают, их улаживают.

«Находим несколько возможных решений» — это важно, поскольку всегда в любом конфликтном столкновении, возможны разновариантные решения проблемы; желательно иметь не один, а несколько вариантов, чтобы был выбор, адекватный конкретной ситуации.

«Оцениваем варианты и выбираем лучший», каковым признается тот вариант, который, безусловно, реален и дает максимум возможного для каждой из сторон, участвующих в конфликте: лучший вариант не тот, что выгоден одной стороне, а тот, который может быть признан приемлемым и другими сторонами.

«Говорим так, чтобы нас услышали» — девиз, подтверждающий тот факт, что главным инструментом улаживания конфликта является общение сторон; общаться надо так, чтобы быть услышанным, понятным другим и слышать (понимать) другого. Умение слушать слышать можно считать ключевым моментом результативного общения, его высокой культуры.

«Признаем и бережем ценность отношений» — это есть указание на то, что конфликты улаживаются ради сохранения нормальных взаимоотношений, восстановления и упрочения сотрудничества.

Культура общения складывается из соблюдения многих условий, выработанных человечеством за свою долгую историю. Она вбирает особенности национального характера, специфические черты психического склада людей, а также включает общий закон отклика и взаимности, который выражает склонность человека относиться окружающим его людям так, как они относятся к нему.

Небезызвестный Дейл Карнеги — автор популярной книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» — советует: вы хотите склонить кого-то к своей точке зрения, проявляйте уважение к мнению собеседника, с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона, старайтесь понять мысли и желания другого, вызывайте к благородным мотивам, не упорствуйте в своей неправоте.

Жизненный опыт подтверждает, насколько важно убедить участников конфликта в том, что проблемы, разделяющие их, и отношения между ними могут быть улажены на основе спокойного обмена мнениями, рассудительного уточнения взаимных позиций. Только так можно найти приемлемый путь к преодолению даже самого острого конфликта.

Антипатия, бестактность, резкие личные выпады и т.п. не укладываются в нормы культуры общения. Они всегда снижают эффект взаимодействия. Чтобы избежать их, бывает полезным предоставить сторонам психологическую паузу в расчете на то, что она снимет накал эмоциональной перенапряженности, ослабит стрессовое состояние.

Вполне достижимы в рамках определенного уровня культуры общения **взаимное согласие и взаимная заинтересованность**. Для этого нужно быть одновременно твердым и гибким, устойчивым и уступчивым, сочетать критику и самокритику, острые дискуссии и спо-

койные обсуждения, внушение и убеждение. Лучше всего влиять компетентным и авторитетным мнением, логикой фактов и обобщений, силой доброго примера. Какую бы должность ни занимал человек, какую бы роль он ни играл, ему присущи самые обыкновенные слабости и привычки, особенности темперамента и характера.

К условиям и методам поддержания относительно высокого уровня интеллектуальной культуры общения относятся, в частности, следующие:

- стремление достичь согласия с оппонентом в конфликтной ситуации на основе сближения занимаемых позиций, реального участия в совместном деле;
- готовность проявить эмпатию, т.е. искреннее «вхождение» в положение соучастника в конфликте, понимание его забот, тревог, выражение ему сочувствия, возможности оказания помощи в преодолении возникших трудностей;
- намеренное сближение с другой стороной, участвующей в конфликте, настраивание ее на творческий, созидательный лад, обмен информацией о происходящих событиях и предстоящих переменах, совместное обсуждение их последствий;
- исключение даже намека на дискриминацию в чем-то, недопустимость подчеркивания превосходства кого-либо над другим;
- желательность так называемого психологического «поглаживания» с целью поддержать хорошее настроение и положительные эмоции, вызывающие и, как правило, питающие чувство взаимной симпатии.

Особое место в улаживании конфликтов в организациях занимают **примирительные процедуры**. Они пригодны для преодоления многих видов конфликтных ситуаций, но крайне необходимы при разрешении любых — индивидуальных или коллективных — трудовых споров, даже обязательны как цивилизованный выход из локального и общего социально-трудового конфликта, как средство предотвращения крайней меры его разрешения — забастовки.

На практике ряда стран мира, в том числе и России, проверено, что согласительный-договорный процесс на основе переговоров представителей работодателей и работников — это наилучшая форма выявления потребностей и интересов конфликтующих сторон, нахождения взаимоприемлемых решений. Разумеется, большое значение имеет признание государством коллективных переговоров в качестве приоритетного условия разрешения трудовых конфликтов.

Нынешнее законодательство России о труде и социальном партнерстве учитывает мировой опыт и нормы международного права. Глава о трудовых спорах в ныне действующем Кодексе законов о

труде Российской Федерации исходит из того, что такие споры, возникающие между работником и администрацией предприятия, режидения, организации по вопросам применения законодательных и иных нормативных актов о труде, коллективного договора и других *соглашений о труде, а также условий трудового договора (контракта)*, рассматриваются комиссиями по трудовым спорам, районными (городскими) народными судами и разрешаются ими в предусмотренном законом порядке установления новых или изменении существующих условий труда.

Кодекс, регламентируя порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров, предусматривает организацию комиссий по трудовым спорам, избираемых общим собранием (конференцией) трудового коллектива с числом работающих не менее 15 человек; компетенцию таких комиссий; сроки обращения в нее, рассмотрения трудового спора, принятия решений и их исполнения. Решение комиссии по трудовым спорам может быть обжаловано заинтересованным работником или администрацией в народный суд.

В несколько ином порядке происходит рассмотрение коллективных трудовых споров (конфликтов), установленное Федеральным законом «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», который принят Государственной Думой 20 октября 1995 г. В нем **предусмотрен последовательный ряд примирительных процедур**: рассмотрение коллективного трудового спора с целью его разрешения примирительной комиссией, сторонами с участием посредника, трудовом арбитраже.

Коллективный трудовой спор означает неурегулированные разногласия между работниками и работодателями (сторонами конфликта) по поводу установления и изменения условий труда, включая и заработную плату; заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений. Работников представляют обычно уполномоченные на то органы профессиональных союзов и их объединений, органы общественной самодеятельности, образованные на собраниях (конференции) работников организации; представителями работодателей выступают руководители организаций или другие полномочные в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица.

Первый и обязательный этап — рассмотрение в определенные коном сроки коллективного трудового спора с целью его разрешения примирительной комиссией, формируемой из представителей работников и работодателей. Решение комиссии принимается по соглашению сторон, оформляется протоколом, имеет для сторон обязательную

силу и исполняется в порядке и сроки, которые установлены принятым решением.

При недостижении согласия в примирительной комиссии сторон рассмотрение коллективного трудового спора должно быть продолжено с участием посредника. По соглашению сторон посредник либо приглашается ими самими, либо при недостижении согласия рекомендуется государственной службой по урегулированию трудовых споров. Этот этап завершается принятием согласованного решения в письменной форме или составлением протокола, фиксирующего разногласия.

Если и участие посредника не увенчалось достижением согласия, рассмотрение коллективного трудового спора переходит в трудовой арбитраж, который, как временный орган, формируется в составе трех человек из числа профессиональных арбитров, без вхождения в него представителей конфликтующих сторон. Создание арбитража, его состав, регламент, полномочия оформляются соответствующим решением работодателя, представителя работников и госслужбы по урегулированию трудовых споров.

В трудовом арбитраже спор рассматривается с участием представителей сторон. Арбитраж в случае необходимости информирует органы государственной власти и местного самоуправления о возможных социальных последствиях коллективного трудового спора; разрабатывает рекомендации по существу конфликта. Эти рекомендации передаются сторонам в письменной форме и приобретают для конфликтующих обязательную силу, если стороны заключили соответствующее соглашение о их выполнении.

Федеральным законом установлено, что члены примирительной комиссии, посредники, арбитры на время участия в разрешении коллективного трудового спора освобождаются от основной работы с сохранением на определенный срок среднего заработка. Участвующие в разрешении конфликта представители профсоюзов, их объединений, органов общественности не могут быть в период разрешения коллективного трудового спора подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу, перемещены или уволены по инициативе администрации без предварительного согласия уполномочившего их на представительство органа.

Недопустимо уклонение работодателя от участия в формировании и работе примирительной комиссии, от создания трудового арбитража, рассмотрения в нем коллективного трудового спора, а также от выполнения вынесенных рекомендаций. Представители работодателя, уклоняющиеся от удовлетворения требований работников и участия в примирительных процедурах, препятствующие их проведению

или виновные в невыполнении достигнутых соглашений, подвергаются дисциплинарному взысканию или штрафу, налагаемому в судебном порядке.

При осуществлении примирительных процедур наряду с правовыми, юридическими тонкостями улаживания социально-трудовых конфликтов сохраняется важность соблюдения общепринятых и проверенных практикой принципов ведения переговоров — одного из приоритетных и наиболее эффективных способов преодоления конфликтного противостояния. Переговоры представляют собой дискуссию, тересованный диалог по поводу складывающихся или уже сложившихся отношений, о приемлемых условиях погашения конфликта. Это действенный поиск взаимодовольствующего решения проблемы, породившей столкновение сторон.

Недаром же среди основных принципов ведения переговоров значатся: взаимное уважение и признание представителей сторон в качестве равнокомпетентных и полномочных; доверие и паритетность лиц, представляющих субъектов на переговорах; свобода выбора и обсуждения вопросов, относящихся к содержанию конфликта, учет реальных и обоснованных возможностей обеспечения мероприятий, направленных на устранение (ликвидацию) причин конфликта; равноправность принятия субъектами, участвующими в переговорах, разделенных обязательств; контроль за выполнением обязательств принятых сторонами, и ответственность за их осуществление.

Переговорный процесс при разрешении коллективных трудовых споров необходим и практически осуществляется на всех уровнях управления. В нем при определенных условиях участвует и Российская трехсторонняя комиссия по урегулированию социально-трудовых отношений — постоянно действующий орган, образованный в соответствии с Федеральным законом «О коллективных договорах и соглашениях» еще в 1992 г. Положением об этой комиссии установлено, что ее основными целями являются согласование социально-экономических интересов федеральных органов государственной власти, общероссийских объединений профсоюзов и общероссийских объединений работодателей при выработке общих принципов урегулирования социально-трудовых отношений и содействие договорному урегулированию таких отношений на федеральном уровне. Основные же задачи трехсторонней комиссии сводятся к следующему:

обеспечение равноправного сотрудничества федеральных органов государственной власти, общероссийских объединений профсоюзов и работодателей при выработке общих принципов регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне;

ведение коллективных переговоров и подготовка генерального соглашения;

развитие социального партнерства на федеральном уровне;

оказание содействия участникам отраслевых (межотраслевых) и профессиональных тарифных соглашений, заключаемых на федеральном уровне, в урегулировании возникающих между ними разногласий при разработке и выполнении указанных соглашений.

В своей деятельности трехсторонняя комиссия вправе давать рекомендации федеральным органам государственной власти о принятии в установленном порядке нормативных правовых актов в области социально-трудовых отношений, в том числе в сфере занятости населения, оплаты труда, доходов и уровня жизни, социальной защиты, социального обеспечения и социального страхования, охраны труда, социального партнерства. Она имеет право взаимодействовать с отраслевыми и региональными комиссиями по регулированию социально-трудовых отношений, оказывать содействие в их деятельности и развитии социального партнерства на отраслевом и региональном уровнях.

Соглашениями на федеральном, отраслевом и региональном уровнях могут предусматриваться положения по широкому спектру трудовых и социально-экономических вопросов, не противоречащих законодательству. Среди них — о развитии социального партнерства и трехстороннего сотрудничества, содействию заключению коллективных договоров, предотвращении трудовых конфликтов и забастовок, об укреплении трудовой дисциплины.

Так, Московская трехсторонняя комиссия, образованная правительством города, городской федерацией профсоюзов, конфедерацией промышленников и предпринимателей, приняла в 1999 г. специальное обращение к москвичам, в котором заявила о своем намерении не допускать снижения достигнутого ранее уровня социальных гарантий для слабо защищенных категорий жителей столицы, ухудшения условий деятельности объектов социальной инфраструктуры, ослабления мер, направленных на обеспечение соблюдения законодательства о труде, занятости, охране труда работающих, условий для конструктивного взаимодействия и социального партнерства. В опубликованном затем трехстороннем соглашении выделен отдельный раздел, в котором зафиксированы мероприятия, обеспечивающие такое сотрудничество. Конкретные обязательства сторон, в частности, предусматривали необходимость:

осуществлять согласованные действия по преодолению финансово-экономического кризиса, смягчению его негативных последствий для хозяйствующих субъектов и населения города;

оказывать практическое и методическое содействие, заключению коллективных договоров и городских соглашений уровне отраслей, административных округов, предприятий города, их структурных подразделений, наделенных правами юридического лица, независимо от форм собственности; способствовать предотвращению коллективных трудовых споров, а профсоюзам в случае выполнения правительством Москвы и предпринимателями (работодателями) своих обязательств по трехстороннему соглашению, отраслевым соглашениям и коллективным договорам не выступать организатором забастовок.

При осуществлении примирительных процедур не менее чем правовые нормы и принципы переговоров, значимы те же общепризнанные правила коммуникации. Они обычно предполагают неприменную культуру общения, терпимость к чужому мнению и позиции, адекватной партнером в деловых отношениях или оппонентом в конфликтной ситуации, признание того, что каждый субъект конфликта по-своему прав: все участвующие в конфликтном противоборстве стороны равны между собой. Поэтому конфликтующим сторонам настоятельно рекомендуется:

во-первых, уметь слушать и спокойно, терпеливо обсуждать, избегая запальчивого спора, ибо истина в нем, как правило, гибнет;

во-вторых, обращать первоочередное внимание на существо дела, не разминаться на мелочи, вести диалог достойно, в корректной форме. Ни в коем случае не переходить на личности, постоянно помнить, что излишние эмоции застилают разум, мешают вникнуть в проблему, отвлекают от главного — общих интересов в конкретной сфере деятельности;

в-третьих, четко формулировать предмет обсуждения, искать общий подход к взаимоприемлемому решению, фиксировать прежде всего положительные моменты и совпадение мнений, учитывая, что интерес каждой стороны в итоге состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интерес другой стороны, без чего взаимное согласие невозможно;

в-четвертых, важно не только то, что говорится, но и кто и как высказывается. Необходимо вести переговоры с улыбкой, не быть агрессивным, не принимать «боевой стойки», не заставлять оппонентов или партнеров по переговорам держать «глухую оборону»;

в-пятых, оптимальный вариант переговоров, как и вообще исход примирительных процедур, — достижение соглашения, удовлетворяющего всех участников конфликта, но не за счет интересов тех, в конфликте непосредственно не участвует, т.е. какого-либо створка.

Переговоры, примирительный процесс, конечно же, не панацея. При всей своей важности в качестве методов улаживания конфликтов они не свободны и от существенных ограничений, поскольку больше связаны с субъективной стороной конфликтного поведения и далеко не всегда могут снять или хотя бы ослабить остроту противоречий, возникающих на объективной основе. И все же как отечественный, так и зарубежный опыт позволяют считать социально-психологические методы пригодными в условиях любого конфликтного противоборства. Они в большинстве случаев открывают возможность снимать напряженность в отношениях, устранять помехи на пути к взаимопониманию и согласию, выбирать такой образ действий, который непременно учитывает интересы разных сторон, вовлеченных в конфликт, дают наибольший эффект при урегулировании часто возникающих социально-трудовых конфликтов.

5.3. Забастовка — крайняя форма социально-трудового конфликта

Уже в ходе примирительных процедур, имеющих целью разрешение коллективного трудового спора, работники в соответствии с законодательством Российской Федерации могут воспользоваться **правом проводить собрания, митинги, демонстрации, пикетирование**. Эти акции предпринимаются ими в поддержку своих требований.

Собрание представляет по сути первый акт предъявления требований работников. Эти требования выдвигаются на собрании (конференции) большинством голосов. Вместе с этим избираются полномочные представители работников для участия в разрешении коллективного трудового спора. Работодатель не вправе препятствовать проведению собрания (конференции), обязан предоставлять для него соответствующее помещение. Как правило, выдвигаемые требования излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия — в орган государственной службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Митинг как форма массового собрания по поводу актуальных, преимущественно общественно-политических и социально-экономических вопросов может проводиться работниками в знак недовольства своим положением и поддержки выдвигаемых перед работодателями требований. Он часто используется как способ влияния на ход рассмотрения коллективного трудового спора.

Демонстрация, представляя собой массовое шествие, выражает такие-либо общественно-политические настроения, том числе и социальный протест. Вызванная недовольством работников организации, отрасли или региона, она также может использоваться как

форма выражения общественного мнения по поводу содержания и порядка разрешения социально-трудового конфликта.

Пикетирование относится к акциям того же плана. Оно означает патрулирование группой митингующих или демонстрантов в районе проведения митинга или демонстрации. Нередко пикеты выставляются представителями участников протеста социального или иного характера перед учреждениями государственной власти и местного самоуправления, другими официальными представительствами.

Указанные акции проводятся обычно в условиях локального или общего конфликта, когда в противоборство втягивается большинство персонала предприятия либо основная масса работников, занятых в той или иной отрасли хозяйства. В таком конфликте, как правило, остро сталкиваются несовпадающие интересы сторон, связанные преимущественно с производственными, распределительными и трудовыми отношениями. Но нередко противостояние выходит за эти рамки, вторгается в область экономической и социальной политики, деятельности органов государственной и местной власти, сопровождается требованиями политического характера.

Конкретный тому пример — общероссийская акция протеста, которая проводилась 7 октября 1998 г. по инициативе профессиональных союзов и при активном участии ряда общественных движений, политических партий и групп из тех, что находились в оппозиции высшему руководству страны. Вместе с требованиями социально-экономического характера участники акции выдвигали лозунги отставки президента, смены курса осуществляемых реформ, принятия правительственных мер к обузданию преступности и коррупции.

Локальный и общий конфликты принимают самые разные поведенческие формы. Наиболее распространенными являются два направления: первое — действия в рамках социальных институтов, организационных форм и процедур (проведение дискуссий, обращение с запросами во властные структуры, подписание деклараций, принятие законоположений и т.п.); второе — массовые акции с предъявлением требований со стороны недовольных социальных групп, апелляцией к общественному мнению, выражением протеста не только в форме собраний, митингов, демонстраций и пикетирования, но также голодовок, компаний гражданского неповиновения и забастовок.

Та же общероссийская протестная акция 7 октября 1998 г. нашла выражение в разнообразии вариантов выдвижения и поддержки требований трудящихся и жителей отдельных регионов страны. Ей предшествовали: четырехмесячный шахтерский пикет на Горбатов мосту у Дома правительства в Москве; временные перекрытия железнодорожных магистралей в Приморье, Кемеровской, Челябинской, Ростовской областях и Республике Коми; забастовки учителей и медиков, митинги и демонстрации машиностроителей,

агритариев, энергетиков, работников академических и отраслевых научно-исследовательских учреждений, преподавателей вузов и студентов ряда крупных городов страны.

В акциях протеста приняли участие многие миллионы россиян. Одни ограничились краткосрочным прекращением работы и проведением собраний непосредственно на предприятиях и в учреждениях, другие же вышли на улицы, устраивали шествия и митинги. Известно, что в Москве на Васильевском спуске у Кремля собралось примерно 150 тыс. человек под флагами профсоюзов и некоторых партий, а на Дворцовой площади Санкт-Петербурга сошлись на общегородской митинг свыше 100 тыс. человек.

Вне сомнения, **крайней формой социального протеста выступает забастовка.** Актуальность темы забастовочного движения как средства разрешения социально-трудовых конфликтов в настоящее время в России приобретает повышенную остроту.

Исторически забастовки или, как их еще называли — стачки стали фактом в условиях утверждения капиталистического способа производства, перехода к машинной индустрии, концентрации лиц наемного труда на крупных предприятиях со многими тысячами рабочих. Их главная цель почти всегда сводилась к защите интересов тех, кто был продажей своей рабочей силы.

Формы стачечной борьбы отличались разнообразием. Известно, например, что луддиты — участники первых стихийных выступлений на предприятиях Великобритании в конце XVIII — начале XIX в. ломали станки и фабричное оборудование. Недовольство люмпенских масс в Париже во Франции в 1831 и 1834 гг. доходило до применения рабочими огнестрельного оружия. Широкий резонанс в мире вызвали опровергаемые полицейской расправой демонстрации пролетариата в Чикаго в США в майские дни 1886 г.

В историю России приметной вехой вошла знаменитая Морозовская стачка на Никольской мануфактуре Морозовых в подмосковном Рехово-Зуеве, которая произошла в январе 1885 г. Тогда ткачи и пряильщики, прекратив работу, направили письменные требования не только владельцам предприятия, но и правительству. В частности, они настаивали на отмене или существенном сокращении штрафов, издании специального закона об условиях найма на работу и увольнения. В конце концов властям и собственникам мануфактуры пришлось уступить, а состоявшийся затем суд оправдал организаторов забастовки.

И в последующее время стачки имели большое значение в российском рабочем движении. Они оказали значительное влияние на ход революционных событий 1905—1907 г. — также памятного своими событиями Февралем и Октябрем 1917 г. Забастовки проходили и после установления в России советской власти. Лишь с конца 20-х годов о них

перестали упоминать; считалось, что в стране, строящей социализм, их не должно быть вовсе.

Следует напомнить, что со времени окончания второй мировой войны и вплоть до середины 70-х годов в США, большинстве государств Западной Европы, Японии и других странах забастовочное движение приняло широчайший размах. В ту пору изменились круги и характер выдвигаемых трудящимися требований. Бастующие добивались не только улучшения условий купли-продажи рабочей силы, т.е. более высокого уровня заработной платы, сокращения рабочего дня, надежной охраны труда, но и осуществления мер по обеспечению полной занятости, организации профессионально-технической подготовки, благоустройству рабочего быта и т.п. Тогда же сложились действующие и по сей день организационные формы социального партнерства.

С конца 70-х годов ситуация начала склоняться в сторону спада волны забастовок, ослабления влияния профсоюзов, установления так называемого нового социального консенсуса. Но и теперь в многих странах время от времени вспыхивают острые социально-трудовые конфликты.

В странах с развитой рыночной экономикой накопительной мере подвергся научному обобщению опыт прогнозирования забастовок и их урегулирования. На предприятиях этих стран в улаживании возникающих конфликтов общего характера принимают участие представители не только самих бастующих и предпринимателей-работодателей, но и муниципальных и государственных органов. Вмешательство властных структур закреплено соответствующим законодательством.

Законы большинства развитых стран с рыночной экономикой принимают во внимание рекомендации таких международных организаций, как Организация Объединенных Наций, Международная организация труда (МОТ) и др. Они предусматривают право на забастовку, устанавливая, однако, и определенные ограничения. Прежде всего составляется перечень отраслей, в которых забастовочные акции запрещены. Обычно это касается вооруженных сил, полиции, пожарной службы, скорой медицинской помощи, электроснабжения, некоторых других жизнеобеспечивающих систем.

К нарушителям законоположений применяют различные санкции с привлечением при необходимости сил правопорядка. Государство же устанавливает законодательные рамки ведения переговоров и осуществления примирительных процедур между конфликтующими сторонами, поиска взаимоприемлемых решений. Оно стремится быть

посредником, с тем чтобы не допускать крайних форм социального столкновения.

В бывшем Советском Союзе социально-экономический кризис, охвативший с конца 80-х годов страну, попытки тогдашних «архитекторов перестройки» реформировать условия хозяйствования в рамках социалистического выбора также вызвали всплеск забастовочных действий. Летом 1989 г. массовый протест проявился в Кузбассе; с шахтерами этого региона солидаризировались горняки и других угольных бассейнов. Осенью того же года забастовали шахтеры Воркуты. В последующее время забастовки или угрозы прибегнуть к ним стали практиковаться во многих районах. Вслед за горняками их объявляли и работники других массовых профессий, включая учителей, медицинских работников, персонал научно-исследовательских учреждений.

Стаповившиеся нормой социально-трудовые конфликты в России потребовали принятия ряда правовых документов. Они предназначались тому, чтобы служить упорядочению и регулированию выдвижения, рассмотрения и разрешения спорных проблем, вызывающих обострение социальной напряженности.

Одним из первых актов такого рода стал Указ Президента Российской Федерации от 15 ноября 1991 г. «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров». В соответствии с указом, в частности, предусматривалось ежегодное заключение генерального соглашения по социально-экономическим вопросам между Правительством России, представителями общенациональных объединений профсоюзов, а также предпринимателей. Имелось в виду, что соглашение берет в себя обязательства сторон в области занятости населения, социальной защиты наиболее уязвимых групп населения, реализации социально-экономических программ и т.д.

Вместе с тем предусматривалось заключение трехсторонних отраслевых тарифных соглашений между органами государственного управления, профсоюзами и представителями собственников (работодателей) со взаимными обязательствами сторон. Имелось в виду, что подобными обязательствами будут регулироваться социально-трудовые отношения в сфере организации и оплаты труда, социальной защиты, найма и увольнения работников. При тогдашнем Министерстве труда была создана Служба разрешения трудовых конфликтов, на которую был возложен контроль за ходом выполнения заключенных соглашений, изучение причин возникновения коллективных трудовых споров и участие в их устранении (подобная государственная служба действует и поныне в системе Министерства труда и социального

развития). В указе подчеркивалось, что при соблюдении условий упомянутых соглашений конфликты, включая и форму забастовки, считаются незаконными.

Следующим шагом стал Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях», принятый 11 марта 1992 г. В нем для договорного урегулирования разногласий, затрагивающих социально-экономические интересы работников и работодателей, рекомендовалось использовать примирительные процедуры — консультации сторон, формирование примирительной комиссии, обращение к посреднику. Только при не достижении согласия между сторонами относительно вынесенных примирительной комиссией либо посредником рекомендаций допускались организация и проведение забастовок в порядке, не противоречащем законодательству.

Право трудящихся на защиту своих интересов закрепила Конституция Российской Федерации, одобренная в результате референдума 12 декабря 1993 г. Основной Закон страны (ст. 37) содержит положение, которое гласит: «Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку».

Правовые основы и способы разрешения коллективных трудовых споров, а также порядок реализации гарантированного конституционного права на забастовку устанавливает упоминавшийся ранее Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 20 октября 1995 г. В нем статьи отдельной главы «Осуществление права на забастовку» конкретизируют и регламентируют основы реализации этого права.

Законом определено, что *забастовка — временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора*. Следовательно, забастовка не есть сам конфликт, неурегулированное разногласие, а только их проявление, доведенная до крайности форма конфликтного поведения, находящаяся в ряду собраний, митингов, демонстраций, пикетирования. Работники вправе использовать ее в тех случаях, когда примирительные процедуры не приводят к разрешению коллективного трудового спора, либо работодатель уклоняется от примирительных процедур или не выполняет достигнутого соглашения.

Как один из способов разрешения коллективного трудового спора забастовка предполагает добровольное участие в ней. Согласно закону, никто не может быть принужден к участию или отказу

от участия в забастовке. При этом представители работодателя не вправе организовывать забастовку и, естественно, участвовать в ней.

Решение об объявлении забастовки в установленном законом порядке принимается собранием (конференцией) работников организации, филиала, представительства или профсоюзной организацией, объединением профсоюзов. В решении указываются ряд условий: а) перечень разногласий сторон, являющихся основанием для объявления и проведения забастовки; б) дата и время начала забастовки, ее продолжительность и предполагаемое количество участников; в) наименование органа, возглавляющего забастовку, состав представителей работников, уполномоченных на участие в примирительных процедурах; г) предложения по минимуму необходимых работ (услуг), выполняемому в организации, филиале, представительстве в период проведения забастовки. Соответственно о предстоящей забастовке предупреждается государственная служба по урегулированию коллективных трудовых споров.

Обычно забастовку возглавляет избранный собранием (конференцией) работников орган или комитет профсоюза. Этот орган вправе созывать собрания (конференции) работников, получать от работодателя информацию по вопросам, затрагивающим интересы работников, привлекать специалистов для подготовки экспертных заключений по спорным вопросам. Он же вправе приостановить забастовку, а затем вновь возобновить ее при соблюдении сроков предупреждения об этом.

В период проведения забастовки стороны обязаны продолжить разрешение коллективного трудового спора путем проведения примирительных процедур. При этом работодатель, органы исполнительной власти и местного самоуправления и те, кто возглавляет забастовку, должны принять зависящие от них меры для обеспечения в забастовочный период общественного порядка, сохранности имущества организации и безопасности физических лиц, а также работы машин и оборудования, остановка которых представляет непосредственную угрозу жизни и здоровью людей. При не обеспечении минимума необходимых работ (услуг) забастовка может быть признана незаконной.

Основаниями для признания незаконности забастовки могут быть также несоблюдение сроков, процедур и требований ее объявления; создание реальной угрозы основам конституционного строя и здоровью других лиц; участие в забастовке работников вооруженных сил, правоохранительных органов, органов Федеральной службы безопасности, если при этом создается угроза обороне страны и безопасности государства. Решение о признании забастовки незаконной

принимается судами субъектов Российской Федерации по заяв: работодателя или прокурора; вступившее в законную силу оно под лежит немедленному исполнению.

Приведем пример. Работники относительно небольшого предприятия с численностью персонала менее 100 человек в течение нескольких месяцев не получали зарплату в полном объеме, довольствуясь редкими, мизерными по размерам авансами. Не выдержав продолжения подобного «испытания», большинство работников в один из дней собрались на заводском дворе и в ходе возникшего митинга потребовали от администрации незамедлительной ликвидации задолженности по оплате труда. Представители дирекции объяснили сложившуюся ситуацию неблагоприятным финансовым положением предприятия из-за неплатежей потребителей продукции. Собравшиеся не удовлетворились ответом, обвинили руководство в бездеятельности и объявили, что прекращают работу. Предприятие встало.

Администрация завода обратилась в правоохранительные органы с заявлением признать забастовку незаконной. Прокуратура поддержала это ходатайство, так как при спонтанном протесте не было соблюдено необходимое условие объявления забастовки — прохождение примирительных процедур...

Лица, ответственные за незаконное объявление забастовки, быть подвергнуты взысканию за нарушение трудовой дисциплины. Вместе с тем закон устанавливает гарантии и правовое положение работников в связи с проведением забастовки. Прежде всего участие работника в забастовке не может рассматриваться в качестве нарушения трудовой дисциплины и основания расторжения трудового договора. На время забастовки за участвующими в ней сохраняются место работы и должность. В процессе урегулирования социально-трудового конфликта, включая проведение забастовки, запрещается локаут — увольнение работников по инициативе работодателя в связи с коллективным трудовым спором и объявлением забастовки, а также ликвидация или реорганизация организации, филиала представительства.

Работодатель вправе не выплачивать работникам зарплату за время их участия в забастовке. Исключение составляют работники, занятые выполнением обязательного минимума работ (услуг), работники, не участвующие в забастовке и в связи с ней допустившие простой не по своей вине. Не исключаются, однако, и варианты компенсационных выплат и участвующим в забастовке, если они предусматриваются коллективным договором или соглашениями, достигнутыми в ходе разрешения трудового спора.

Таким образом, можно констатировать, что забастовка, как любое социальное явление, специфична, имеет свои существенные особенности, заметные отличия.

В первую очередь, забастовка выделяется своим коллективным характером, массовым участием в ней лиц наемного труда — работников

служащих, специалистов. Они прекращают работу или существенно сокращают выпуск продукции и предоставление услуг, одновременно выдвигая требования экономического, социального и (что случается нередко) политического характера. По своему содержанию эти требования адресуются и владельцам (администрации) предприятия, и органам власти — государственной и муниципальной.

Забастовка представляет реально осязаемую угрозу потерь со стороны тех, против кого она направлена, так как чревата падением производительности труда, снижением качества товаров и оказываемых услуг, выплатой предпринимателями (работодателями) штрафов и неустоек партнерам по экономическим связям в случаях срыва, поставок в заранее оговоренные сроки, недополучением прибыли и т.д. Подобная угроза крайне нежелательных и по сути своей разорительных и разрушительных для предприятия или отрасли хозяйства последствий используется решившимися на забастовку как подкрепление выдвинутых ими требований, как средство давления на работодателей-собственников, органы государственной власти и местного самоуправления.

Еще одна особенность забастовки в современных условиях заключается в том, что она фактически всегда имеет организованный характер, укладывается в рамки действующего в стране трудового законодательства. Это, как правило, заранее спланированная и хорошо подготовленная акция, направляемая руководящим органом — стачечным или профсоюзным комитетом, со своими лидерами, опирающимися на поддержку большинства участников забастовки, тех или иных общественных движений, политических партий и средств массовой информации, а то и фракций региональных законодательных собраний и Федерального парламента.

Важная особенность нынешних забастовок — проявление с особой остротой социальной напряженности, свойственной отдельной отрасли хозяйства или региону, многообразие форм конфликтного противостояния, включая как пассивное сопротивление и стихийный протест, так и активные скоординированные действия. Чаще всего противоборство прорывается не вдруг, не разом, а нарастает постепенно, обрастая все новыми и жесткими требованиями.

Началом являются призывы к забастовке, обсуждение на собраниях коллективных требований, создание стачкома или возложение полномочий на профсоюзный орган. Затем наступает пора несвыхода бастующих на рабочие места и иных подобных акций, предназначенных подтвердить серьезность выдвинутых требований. В последующем организуются такие формы давления, как митинги, демонстративные шествия, выставление пикетов, предъявление ультиматумов, инди-

видуальные и коллективные голодовки, перекрытие транспортных магистралей и т.п. На все это незримо, а то и открыто накладывают печать попытки использовать массовое недовольство социально-экономическими условиями в политических целях.

Забастовка, будучи объективно и юридически правомерной формой социально-трудового конфликта, представляет собой обоюдостороннее средство социального взаимодействия. Она при неправомерном подходе к рассмотрению локальных споров и расхождений, отступлениях от законом установленных положений разрешения такого рода коллизий может обернуться потенциально опасной зоной социального взрыва и всеобщего потрясения.

Если иметь в виду Российскую Федерацию, то общий уровень настроения в стране имеет тенденцию к ухудшению. Из опросов, проводимых Всероссийским центром изучения общественного мнения, следует: больше половины россиян высказываются в том духе, что терпеть свое бедственное положение уже невозможно; увеличилось число респондентов, положительно отвечающих на вопрос о возможности в их местности массовых выступлений против падения уровня жизни, в защиту своих прав; за это время в 1,5 раза возросла численность тех, кто скорее всего примет личное участие в такого рода митингах и демонстрациях протеста.

Отмеченные тенденции свидетельствуют о характере преобладающих эмоций. Выражая отношение россиян ко всему происходящему в стране и обществе, они обнаруживают тот негативный фон, который способствует нарастанию социальной напряженности, проведению протестных акций и объявлению забастовок.

Контрольные вопросы и задания

- Какие методы наиболее широко применяются для профилактики конфликтов в организациях?
- Укажите основные этапы прохождения примирительных процедур при трудовых спорах (конфликтах).
- Какой законодательный акт регулирует порядок разрешения коллективных трудовых споров в Российской Федерации?
- Назовите основные правила общения, которых следует придерживаться при осуществлении примирительных процедур.
- Какие массовые мероприятия вправе проводить работники организации в поддержку своих требований при разрешении коллективного трудового спора?
- Охарактеризуйте основные особенности забастовки как крайней формы социально-трудового конфликта.
- Когда и каким документом в Российской Федерации закреплено право трудящихся на забастовку?

Глава 6. СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

6.1. Стили конфликтного поведения

Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свою манеру налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях.

Но при всей несхожести манер и стилей конфликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это связано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонирующих сторон, делает их взаимодействующими партнерами.

У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития: непосредственная причина, приводящая к столкновению, — несовместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых позиций, предпринимаемых действий — используемых при этом средств. В большинстве случаев участникам конфликтов недостает взаимопонимания, осознания различий в оценках расхождений во взглядах сторон, достаточно полной осведомленности как о собственных желаниях и планах, так и об истинных намерениях оппонентов, знания того, как и посредством чего достичь своих целей, не отвергая напрочь интересов других людей, вовлеченных в конфликт.

Очевидно, что эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного представления об общей природе и специфике данного типа конфликтов, осмысленного стиля поведения, выбранного с учетом стилей, используемых другими сторонами. *Стиль в этом контексте означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем манеру общения.*

Поведение участников конфликта складывается по-разному. Оно может иметь конструктивную направленность, для которой характерен совместный поиск выхода из конфликтной ситуации, приемлемого для всех сторон. Возможно превосходство в силе (ранге) одной стороны, которой беспрекословно уступают другие. Не исключается и деструктивное поведение, проявляющее себя в действиях разрушительного характера.

В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование следующих пяти стилей конфликтного поведения: уклонение, приспособ-

собление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Описав и систематизировав признаки различных стилей, американцы *Кеннет Томас* и *Ральф Килменн* предложили при обучении менеджеров применять схематическую сетку, которая названа их именами. Графически она изображается в том виде, как это показано на рис. 6.1

Сетка Томаса—Килменна демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий. Сам стиль поведения в конфликте определяется, во-первых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаивании. Во-вторых, на стиль поведения существенно влияют стремление удовлетворить интересы других сторон, участвующих в конфликте, а также то, какие действия приоритетны для отдельных лиц, социальных групп — индивидуальные или совместные.

Чем же отличается каждый из названных стилей поведения в конфликтах?

Уклонение как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочной, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;

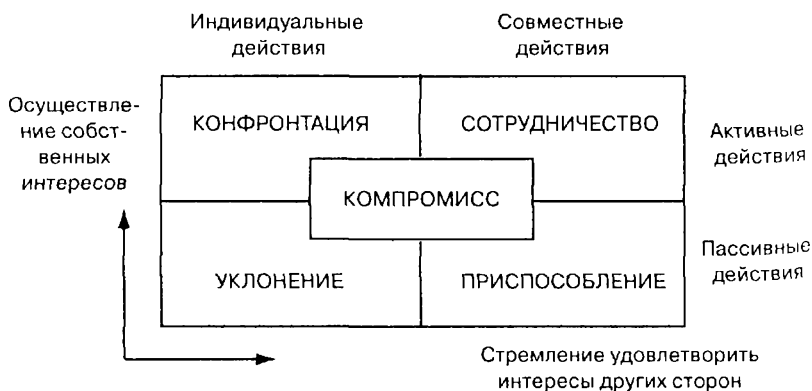


Рис. 6.1. Стили поведения в конфликтах

обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи адептами за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в драку», не спешат принимать вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. } отличие от уклонения этот стиль предполагает в большей мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда: участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже;

оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
создается тупиковая ситуация, требующая ослабления нака страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных ствий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — начальник и т.д. В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанным взаимопониманием, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Разумеется, стиль приспособления, выбранный в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и мало эффективным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Конфронтация по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповая только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные и экономические санкции, запугивание, шантаж и принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения,

бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;

конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;

субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;

участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектной изложении, в манере броского вызова.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому конфронтационность, желание считать себя всегда правым — мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;

конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях; каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения. Наградой за общие усилия служат конструктивный, всех устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия.

Компромисс занимает срединное место в сетке стилей конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:

субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;

равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;

участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;

оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;

все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

6.2. Способы разрешения конфликтов

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т.е. в данном случае способ преодоления конфликтной ситуации, решения проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно, путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять способов, что нашли графическое изображение в сетке Томаса—Килменна (см. рис. 6.1), а именно: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.

Определение стратегии разрешения конкретного конфликта связано с выбором способа действий, равнозначного стилю конфликтного поведения. При этом приходится принимать в расчет ряд существенных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

Во-первых, основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб

от негативных последствий противостояния или острого противоборства. Такой результат достигим, если участники конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, т.е. устойчивого, стабильного согласия всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласием — полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, ибо консенсус несовместим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта — его полное или частичное разрешение. В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя.

При полном разрешении конфликт прекращается как на объективном, так и на субъективном уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение «образа противника» в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу противодействует сменяется ориентацией на примирение, согласие партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешнее изменение конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкция сторонней силы, воздействующей на участников конфликта. Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необходимо понимание того, что не всякий стиль, следовательно, и способ подходит к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов.

Для подтверждения этого обратимся к ситуации, описанной в книге В.П. Шейнова «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» (с. 157).

Частное предприятие процветает. Собственники — физические лица, два человека, работают на этом же предприятии. Они получают большие дивиденды на вложенный капитал. Главный бухгалтер же, кроме заработной платы и премии к отпуску, ничего не имеет. Работой он буквально завален. В законодательных актах много неясного и противоречивого. Но главбух умело «продирается» через частокोल законов, постановлений и инструкций, обеспечивая дополнительную прибыль за счет экономии на налогах (ввиду умелого нахождения лазеек в нормативных материалах). Претензий у контролирующих органов, у налоговой инспекции нет, правда, чтобы этого достичь, приходится систематически перерабатывать. Главбуха раздражает, что он за свой профессионализм, переработки и создание дополнительной прибыли в материальном плане ничего не имеет. Тем более что доходы его несравненно меньше доходов учредителей.

Учредители же считают, что они условия договора выполняют и не желают ничего менять. Назревает конфликт. Формально собственники предприятия, обладающие к тому же более высоким рангом, правы: размер зарплаты главного бухгалтера и порядок его премирования предусмотрены трудовым договором, который выполняется без нарушений. В этом случае учредители вполне обоснованно могут оставить претензии своего служащего без внимания, избрав для разрешения назревшего конфликта способ уклонения.

Но в таком выборе учредителей есть большой риск столкнуться в дальнейшем с серьезными неприятностями, если в ответ на их бездействие главный бухгалтер будет менее изворотлив в ведении финансовой документации, перестанет творчески относиться к работе или вовсе уйдет в другую фирму. Развитие конфликта по любому из упомянутых вариантов грозит предприятию потерей части прибыли. Оно, возможно, лишится опытного специалиста бухгалтерского дела. Поэтому собственникам выгоднее пойти на уступку, повысить материальную заинтересованность главбуха, изменив договорные условия оплаты его труда. В этом случае с их стороны приоритетным окажется способ приспособления.

Способ конфронтации часто избирают участники коллективных трудовых споров, локальных и всеобщих социальных конфликтов. Нередко они доводят свои разногласия с работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы — забастовки, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономического ущерба, также психологическое давление посредством проведения митингов, демонстраций и голодовок, выдвижение политических требований к органам власти и т.п. Сотрудничество — весьма результативный способ разрешения конфликтов в организациях, позволяющий путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворения интересов конфликтующих сторон.

Обратимся для примера к конкретной ситуации. Относительно проекта перестройки одного из основных цехов крупного промышленного предприятия столкнулись совершенно разные подходы к решению задачи. Группа специалистов, поддерживаемая работниками цеха, предложила вариант модернизации оборудования и совершенствования существующей технологии без приостановки производственного процесса. Группа же специалистов,

представляющая общезаводские службы, выступила с более радикальным проектом, рассчитанным на полную замену оборудования и перевод цеха на новую технологию. Обе группы апеллировали к руководству предприятия, доказывая преимущества своего проекта и неприемлемость другого. Между ними разрастался конфликт.

Генеральный директор принял решение провести общезаводское совещание по предварительному рассмотрению предлагаемых проектов реконструкции цеха. Он также обратился к ученым отраслевого научно-исследовательского института с просьбой дать экспертное заключение по упомянутым проектам.

Всестороннее обсуждение предложенных к рассмотрению проектов реконструкции цеха и авторитетное суждение специалистов НИИ позволили выявить сильные и слабые стороны проектов, вникнуть в суть авторских обоснований. В ходе дискуссии произошло сближение позиций сторонников разных проектов и в конечном счете сложилось единое мнение относительно параметров оптимального варианта. Ориентация руководства предприятия на создание благоприятных условий для сотрудничества дала возможность не только примирить конфликтующие стороны, но и разрешить разрастающийся было конфликт таким образом, чтобы направить общие усилия всех специалистов на реализацию важной производственно-технической задачи...

Широко распространенным способом разрешения конфликтов является ныне компромисс. В частности, это связано с тем, что наше время отличается повышенным динамизмом событий и тесным сопряжением общественных сил. Требуются определенное равновесие и баланс, непрменный учет как того, что ведет к сближению к сотрудничеству, так и того, что нарушает партнерские отношения, порождает конкуренцию, противоборство и обострение конфликтов.

Классический пример компромисса — отношения продавца и покупателя на рынке, в том числе при мелкооптовой торговле продуктами питания и непродовольственными товарами. Результат купли-продажи (главным образом соглашение о цене) и есть желанный плод компромисса, взаимных уступок, устраивающих обе стороны.

Вместе с тем постоянное обращение к компромиссам показывает, что нет универсальных, единственно пригодных средств, что любой способ как совокупность приемов и правил имеет ограничения в зависимости от ситуации, участников конфликта и решаемых им задач. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам урегулирования конфликтов, не исключает их использования наравне или в сочетании с собой.

В-четвертых, конфликтующая сторона может при определенных условиях воспользоваться не одним, а двумя-тремя или вообще всеми способами разрешения конфликта. Это обстоятельство также служит подтверждением того факта, что ни один из пяти стилей поведения в конфликтах, способов их разрешения нельзя выделять, признать как наилучший и соответственно как наихудший. Главное заключается в том, что нужно обрести умение с пользой применять

любой из способов, сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной конфликтной ситуации.

Но возможны и собственные предпочтения, склонность к тому или иному способу. Приоритет отдается такому подходу, использование которого дает возможность человеку чувствовать себя в сложившейся конфликтной ситуации более раскованным и свободным в действиях.

Упомянутыми Томасом и Килменном был разработан специальный тест на способ разрешения конфликтов, позволяющий каждому составить примерную характеристику своей реакции на конфликтные ситуации. Эта реакция оценивается в баллах — от 5 (высокая оценка) до 1 (низкая оценка) — в зависимости от частоты использования способа и испытываемого самочувствия при большинстве случавшихся конфликтов. Результаты фиксируются в таблице (табл. 6.1), которая представляет собой инструмент наглядного упорядочения ответов и систематизации полученных оценок.

Таблица 6.1

Оценка реакции человека на конфликты

Способ разрешения конфликта	Отношение к использованию способа			
	Использую чаще всего	Предпочитаю использовать	Использую реже всего	Чувствую себя наименее комфортно
УКЛОНЕНИЕ стараюсь уклониться от участия в конфликте				
ПРИСПОСОБЛЕНИЕ стараюсь выработать решение, удовлетворяющее конфликтующих				
КОНФРОНТАЦИЯ активно отстаиваю собственную позицию				
СОТРУДНИЧЕСТВО ищу пути совместного решения проблемы				
КОМПРОМИСС ищу решение, основанное на взаимных уступках				

Обязательным условием предлагаемого теста является, прежде всего, готовность человека уяснить для себя, какой из пяти стилей конфликтного поведения используется им чаще или реже всего при разрешении конфликтов, какой из способов он считает наиболее подходящим и удобным, позволяющим чувствовать себя достаточно комфортно. Несомненно, важны искренние и быстрые ответы, выражающие непосредственную и интуитивную реакцию на предусмотренные вопросы. Требуется также незамедлительная, без раздумий и колебаний, запись своей оценки в соответствующем столбце таблицы. Только при соблюдении этих условий можно рассчитывать на получение общей объективной картины того, как данное лицо относится к разным методам разрешения конфликтов, какие из них в данный момент для него предпочтительны.

Значение тестирования по модели Томаса—Килменна не исчерпывается фиксированием реакции на конфликт со стороны данного человека, свойственной ему на момент прохождения теста. Не менее существенно и то, что полученные результаты пригодны для целенаправленной корректировки его отношения к стилям поведения, способам разрешения конфликтов в дальнейшем.

Склонность конкретного лица в выборе способов разрешения конфликтов выявляется и другими приемами. В частности, можно прибегнуть к психологическому тесту, который состоит из 15 вопросов-утверждений — по три вопроса на каждый из пяти стилей конфликтного поведения (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**Выявление предпочтений
в выборе способов разрешения конфликтов**

Способ разрешения конфликтов	Вопросы-утверждения, требующие ответа	Оценка ответа (в баллах)
Уклонение	<ol style="list-style-type: none"> 1 Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если точно знаю, что я прав 2 Избегаю напряженных конфликтных ситуаций 3 Добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнера 	
Приспособление	<ol style="list-style-type: none"> 1 Для меня важно сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами 2 Много времени уделяю проблемам других и часто забываю о себе 3 Если это сделает другого счастливым, даю ему возможность настоять на своем 	
Конфронтация	<ol style="list-style-type: none"> 1 Я человек принципиальный и никогда не меняю своей позиции 2 Из любого конфликта выхожу победителем 3 Продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не примет мою точку зрения 	
Сотрудничество	<ol style="list-style-type: none"> 1 Трачу много времени на поиски общих точек соприкосновения 2 Пересматриваю свою точку зрения, если почувствую свою неправоту 3 С удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон 	
Компромисс	<ol style="list-style-type: none"> 1 Отзываюсь на предложения других, но сам не склонен проявлять инициативу 2 Легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает так же 3 Часто соглашаюсь на первое же условие, если оно ведет к урегулированию во взаимоотношениях 	

Оценка в баллах выставляется по следующей шкале: не согласен — 1 балл, согласен — 2, скорее согласен — 3, больше согласен — 4 и полностью согласен — 5 баллов. Если сумма баллов за ответы на три вопроса превышает 10, то предпочтительность способа разрешения конфликтов считается выраженной.

Осведомленность человека о своих склонностях в выборе способов разрешения конфликтов, полученная в результате теста, может послужить ему определенным ориентиром в развитии способностей реагировать надлежащим образом на конфликтные ситуации, использовать подходящие обстоятельствам способы разрешения конфликтов. Важно утвердиться во мнении, что в том или ином конкретном случае бывает достаточно избрать только один из известных способов разрешения конфликта, но возможны переход

от одного способа к другому в зависимости от стадии развития конфликта или использование способов в комбинации, необходимость которой появляется при усложненных обстоятельствах и затяжном характере конфликтного столкновения.

Контрольные вопросы и задания

1. Что означает стиль поведения в конфликтах?
2. Охарактеризуйте по отдельности уклонение, приспособление, конфронтацию, сотрудничество, компромисс как стили конфликтного поведения.
3. В чем заключается значение сетки (модели) Томаса—Килменна для классификации стилей поведения в конфликтах?
4. Укажите на взаимосвязь стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов.
5. Какие обстоятельства следует учитывать при определении стратегии разрешения конкретного конфликта?
6. Чем обуславливается приоритетное использование того или иного способа разрешения конфликтов?

Глава 7. СОТРУДНИЧЕСТВО ПРИ ПРЕОДОЛЕНИИ КОНФЛИКТОВ

7.1. Роль коллектива в преодолении конфликтов

Виды взаимоотношений в коллективе

Человек является решающим звеном деятельности любой организации; ни материально-технические условия, ни совершенная технология сами по себе не могут гарантировать ее успеха. Отношение человека к делу, его заинтересованность в результатах своего труда и совместной с другими работы, свойственная ему реакция на общественные инициативы — это психологические и социальные аспекты деятельности трудовых коллективов имеют решающее значение для успешного функционирования организации в целом.

Преобладание административных методов решения возникающих проблем, сверхцентрализация в планировании и управлении, административно-командный стиль в поведении многих руководителей приводят к снижению активности, инициативности людей, падению у них интереса к труду и ответственности за его результаты. Регулирование взаимоотношений и общения в трудовом коллективе предполагает понимание закономерностей группового взаимодействия и сопровождающих его социально-психологических процессов, а также основных принципов влияния на все стороны жизнедеятельности коллектива.

Под трудовым коллективом понимается общность людей, входящих в одно структурное подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих общую производственную задачу. Коллектив — высшая форма социальной группы, в которой объединены два основных компонента: материальный (люди) и духовный (направленность людей, их мысли, переживания и т.п.). Право называться коллективом социальная группа обретает при условии, если она обладает рядом признаков, включая общественно полезную цель, сплоченность, наличие органов управления. Развитый коллектив представляет собой, кроме того, самоуправляемую и саморегулируемую систему.

Духовную сторону жизни трудового коллектива составляют его идеология (совокупность идей и взглядов) и психология (совокупность определенных социально-психологических явлений). Среди последних выделяются:

социально-психологические факторы, возникающие из практики взаимодействия людей (взаимные оценки, требования, авторитет и т.д.);

общественное мнение (коллективные взгляды, установки, суждения); социальные чувства и коллективные настроения; коллективные привычки и обычаи.

В коллективе выделяются три сферы отношений: профессиональная (трудовая), общественно-политическая и жизнедеятельности. Профессиональная сфера предполагает взаимоотношения между работниками, складывающиеся в процессе труда. Она включает:

субординационные отношения (руководитель — подчиненный, старший — младший);

координационные отношения, обусловленные совместной деятельностью;

в некоторых случаях также и отношения в системе «человек — техника».

В этой сфере работник выступает как специалист-профессионал. Однако его деятельность не сводится только к исполнению профессиональной функции. Указанная функция выполняется в рамках общественно-политической сферы. В сфере же жизнедеятельности удовлетворяются материально-культурно-бытовые потребности потребности общения, происходит в основном формирование малых групп и культивирование психологии микросред, что находит свое проявление в других сферах.

Вряд ли можно ожидать успеха от совместной деятельности, если психологический климат в организации неблагоприятен, если высока конфликтность и низка сплоченность сотрудников, велика текучесть кадров, нестабильна общая обстановка в коллективе. Психологичес-

кий климат выступает одним из важнейших индикаторов готовности организации к эффективному решению стоящих перед нею задач.

Функции общения в коллективе. Поскольку в коллектив объединяются люди, обладающие различными личностными и психологическими особенностями, приходится сталкиваться с так называемыми конфликтными личностями. Знание особенностей поведения таких людей, своевременное их выявление в коллективе служит частью реализации мер по предупреждению причин возникновения конфликтных ситуаций и предотвращению деструктивных конфликтов, о чем уже упоминалось в главе об источниках конфликтов и стрессов (см. 3.3).

Основой конфликта всегда являются противоречия между интересами субъектов. Поэтому лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликтов — устранение такого рода противоречий. Но гораздо важнее и эффективнее предупреждение нежелательного конфликта, чем его прекращение или разрушение. Основные усилия должны направляться на недопущение возникновения конфликтных ситуаций, грозящих негативными последствиями, развитие взаимопонимания и сотрудничества, создание норм, регулирующих поведение людей, поддержание нормального психологического климата в коллективе.

Общение в трудовом коллективе — это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия. В его основе находятся совместная трудовая деятельность людей, необходимость согласования и соотнесения действий различных работников, взаимосвязи и взаимозависимости, возникающие в коллективе.

Соответственно, основная функция, которую выполняет общение в трудовом коллективе, заключена в **организации совместной деятельности людей**, имеющих единую цель, ориентация их на достижение общего конечного результата. В силу этого совместная деятельность предполагает разделение общего задания на составляющие (обычно функционально взаимосвязанные между собой), протекает в условиях одновременного выполнения действий разными участниками, большинстве случаев объединенными еще и общим пространством, местом работы, что неизбежно предопределяет и порождает коммуникацию членов коллектива по поводу возможного распределения заданий между отдельными работниками, координации их усилий, оценки действий друг друга и т.п.

Обеспечение с помощью общения совместной деятельности предполагает выработку единой стратегии взаимодействия людей, что возможно только на основе согласования их позиций, обмен:

информацией, установления взаимопонимания. Отсюда вытекает еще одна функция общения — **познание людьми друг друга**.

В процессе совместной деятельности, разного рода контактов и взаимодействий, возникающих между людьми, идет постоянное формирование представлений друг о друге, складываются образы друг друга. Действительно, чтобы вступить в контакт с другим человеком, надо реально представлять себе, чего от него следует ждать, как он откликнется на ваши действия. Когда речь идет об относительно простых формах взаимодействия, не требуется глубокое знание психологии партнера. Но чем сложнее взаимодействие, чем более сложные задачи оно перед собой ставит, тем глубже и точнее должно быть представление о партнерах по взаимодействию.

Важная сторона жизнедеятельности трудового коллектива — **формирование и развитие межличностных отношений**. Эта функция, в свою очередь, естественно вытекает из двух первых. В процессе общения, связанном с трудовой деятельностью, на основе соответствующих контактов, взаимодействий возникают представления о членах коллектива, его руководителе, складываются определенные межличностные отношения. Они существуют в двух основных формах — как деловые отношения (авторитет отдельных членов коллектива, склонность к сотрудничеству и взаимопомощи и т.д.) и как личные отношения (симпатии-антипатии). Не следует, однако, рассматривать эти формы как две независимые составляющие межличностных отношений, ибо они, несомненно, взаимосвязаны и оказывают друг на друга сильное влияние.

Чем более развит коллектив, тем более определяющую роль в нем играют деловые отношения. Но это не означает, что личные взаимоотношения постепенно уходят из сферы общения: речь идет лишь о том, что, оценивая друг друга, члены развитых коллективов в большей мере ориентируются на деловые качества друг друга. Авторитетность людей в таких коллективах, их популярность, в первую очередь, определяются их профессиональными заслугами, а личные взаимоотношения подчиняются интересам дела. В группах менее высокого уровня развития могут, наоборот, доминировать личные взаимоотношения, личные симпатии-антипатии играть определяющую роль в том, кого поддержать, а кого осудить, кому дать «выгодную», а кому «невыгодную» работу.

Общение является главнейшей потребностью личности. Все современные формы жизнедеятельности имеют коллективный характер. Человек не может поддерживать свое существование, не вступая контакты с другими людьми. Весь его опыт доказывает преимущества установления хороших отношений с окружающими.

Объективные и субъективные причины «трудного» общения. Эффективное взаимодействие можно определить как такое взаимодействие, при котором общие цели достигаются с минимальными затратами времени и энергии, а само взаимодействие оставляет у его участников чувство удовлетворения. Говоря о трудностях, имеются в виду ситуации, когда участникам общения не удастся прийти к необходимому результату или же на его достижение тратится слишком много времени и энергии, контакты оставляют чувство неудовлетворенности, даже если цели взаимодействия и достигнуты. За неудачами взаимодействия зачастую стоят неумение или нежелание понять друг друга, выработать общую точку зрения, а также отсутствие необходимых навыков совместного принятия решений, что делает взаимодействие длительным, трудным и подчас болезненным.

В коллективах нередко встречаются ситуации такого «трудного» общения. Иногда они имеют явный характер — вплоть до возникновения острых конфликтов, когда людям не удается прийти не только к взаимоприемлемому решению, но даже к простому взаимопониманию. Нередко нарушения нормального взаимодействия не столь очевидны: внешне все выглядит относительно благополучно, однако участники общения что-то разделяет, им мешает отсутствие доверия друг к другу, взаимная недоброжелательность, они, как говорится, «не сработались». В любом случае трудности во взаимодействии сказываются и на эффективности совместной деятельности, отношениях в коллективе.

Во взаимодействии людей, осуществляемом в рамках их совместной трудовой деятельности, можно выделить аспект, связанный с объективными обстоятельствами, компонентами социально-производственной ситуации, которые могут в большей или меньшей степени предрасполагать к возникновению трудностей в общении, а от них — и к конфликтным ситуациям. Чем в большей степени объективные обстоятельства предрасполагают к разного рода разногласиям и столкновениям интересов, тем вероятнее на этой почве будут возникать конфликтные ситуации, независимо от того, какие люди оказались участниками этой ситуации. Например, если между двумя отделами существует неопределенность в распределении полномочий, то в спорных точках взаимодействия из-за объективно существующей организационной несогласованности будут возникать осложнения. При этом конфликтность приобретет хронический характер, сложившееся конфликтное взаимодействие по нерешенным вопросам втянет в свою орбиту работников и с «плохими», и с «хорошими» характерами.

Очевидно, что в одних и тех же объективных обстоятельствах взаимодействие людей может проходить по-разному. Здесь уже вступают в силу субъективные аспекты, собственно человеческая сторона ситуации. Последняя проявляется в том, что каждый по-своему реагирует на объективно сложившуюся обстановку, оценивает ее в зависимости от собственных личностных особенностей, выбирает разные способы поведения, разрешения возникающих проблем и преодоления трудностей.

Для того чтобы понять причины трудностей во взаимодействии и перейти к их преодолению, надо проанализировать объективные и субъективные аспекты их возникновения. Разделение объективного и субъективного аспектов в ситуации взаимодействия имеет важное практическое значение как для анализа возникающих трудностей и разногласий, так и для их преодоления. В том или ином конкретном случае важно учесть долю объективного, внесенного в общение самой производственной ситуацией, и субъективного, зависящего от участвующих во взаимодействии людей.

Так, внедрение новой техники, изменение технологии нередко требуют перестройки в социальной организации — введения новых организационных форм, переквалификации работников и т.п. И наоборот, старая техника, значительная доля ручного труда, устаревшая технология вступают в противоречие с возросшим образовательным и квалификационным уровнем работников, их естественным стремлением к интересной работе, реализации своих знаний и навыков. И как следствие — рост напряженности в социально-психологическом климате коллектива.

Жизнедеятельность организации сопровождается борьбой противоречий, разрешением одних противоречивых ситуаций и возникновением других. Не следует, однако, воспринимать это явление лишь как негативное. Определенная противоречивость и, соответственно, возникающая напряженность во взаимодействии отдельных подразделений и работников может идти и на пользу дела.

Проблема заключается в том, чтобы не допускать перехода противоречий (возникновение которых само по себе естественно и целесообразно) в межличностные осложнения, приводящие к нарушению нормального взаимодействия совместно работающих людей.

Особенности коллектива и их влияние на конфликтность. Одним из обстоятельств, способствующих тому, что организационные проблемы переходят в трудности межличностного общения и взаимодействия, становятся причинами разногласий между людьми, является склонность людей приписывать определенный личностный характер

официальным, служебным отношениям, зависящим на самом деле не от личных особенностей работника, а от занимаемой им позиции в организационной системе взаимодействия и предписываемых этой позицией соответствующих действий. Например, дисциплинарные требования, принятые в организации, могут рассматриваться подчиненными как проявление личной требовательности руководителя, тогда как на самом деле они продиктованы целями, законами, нормативами и т.д. Человек же в своем взаимодействии с организацией не оперирует этими понятиями, а во многом отождествляет организационное взаимодействие с межличностным. Его отношение к организации в значительной степени определяется отношением к руководителям и другим членам коллектива.

Объективные противоречивые ситуации, возникающие в совместной деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами. Какие бы объективные условия ни существовали, вступают в конфликт в конечном счете люди, поэтому от их восприятия ситуации зависит, какое развитие эта ситуация получит. Человеческий фактор конфликтности, ее субъективные аспекты связаны как с особенностями коллектива, так и с индивидуальными, личностными качествами людей, культурой их общения.

Психологический климат, сложившийся в трудовом коллективе, оказывает влияние на фоновый уровень конфликтности в нем, на то, как люди переживают напряженные, стрессовые ситуации. Специалисты отмечают, что перерастание в конфликты сложных, напряженных ситуаций в совместной деятельности чаще наблюдается в коллективах с невысоким уровнем развития, отличающихся разобщенностью его членов, отсутствием между ними единства по вопросам совместной деятельности, низким уровнем этики общения.

Так, в одном из лабораторных психологических исследований к решению поставленной задачи были привлечены группы разного уровня развития. По ходу решения задачи испытуемым создавали разнообразные помехи. Реакция групп на эту, хотя и лабораторную, стрессовую ситуацию была неоднозначной. В группах высокого уровня развития — коллективах в полном смысле этого слова — возникла сильная адекватная реакция: группа отвечала на возникновение сложной ситуации высокой сопротивляемостью и повышением эффективности своей деятельности. Группы среднего уровня развития оказались менее способными к ликвидации возникшего сбоя, однако также адаптировались к новой ситуации. В группах же низкого уровня развития наблюдались дезорганизация, агрессивные реакции, резкое снижение эффективности деятельности.

Результаты этого, как и других подобных исследований, подтверждаются и практическими наблюдениями: сплоченные коллективы

с развитыми товарищескими отношениями, взаимопомощью, чувством взаимной ответственности намного легче преодолевают сложные, напряженные ситуации в своей деятельности, чем группы невысокого уровня развития (с точки зрения направленности на дело, развитости коллективистских отношений), в которых объективные трудности чаще порождают межличностную конфликтность. Поэтому так важна сплоченность коллектива, складывающаяся на основе близости представлений работников о наиболее существенных сторонах жизнедеятельности их коллектива.

Сложная система деловых и личных отношений может быть охарактеризована также с точки зрения взаимной доброжелательности, направленности на сотрудничество, готовности членов коллектива к совместному, мирному решению возникающих проблем. Психологи отмечают тенденцию к иррадиации (распространению) складывающихся в коллективе традиций общения, проявляющуюся в том, склонность руководителя к конфликтному поведению, внесение им компонента напряженности в отношения с подчиненными оказывают отрицательное воздействие и на отношения членов коллектива между собой. Напротив, умение руководителя не только не обострять сложные ситуации, но и снимать напряженность, переводить зарождающиеся разногласия в русло конструктивного делового обсуждения способствуют развитию подобного же стиля и в отношениях между рядовыми членами коллектива.

Безусловно, рассогласования между участниками социальной группы могут быть связаны не только с особенностями коллектива, но и с индивидуальными качествами людей. Причины, делающие человека «трудным в общении», принято делить на ситуационные и личностные.

Ситуационные причины, предрасполагающие человека к конфликтному реагированию на внешние обстоятельства, их обостренному эмоциональному восприятию, — это соответствующее временное психическое состояние человека: усталость, перенапряжение, недовольство собой и окружающими, чувство несправедливости и т.д. Именно под влиянием таких факторов обычно выдержанный человек в состоянии крайнего перенапряжения становится вспыльчивым, резким, способным к обострению отношений с людьми. Такие проявления в поведении человека потому и принято называть ситуационными, что они случайны, не характерны для него.

Личностные причины более существенны. Они возникают, когда человек имеет устойчивую склонность к конфликтному реагированию, превращению затруднения или рассогласования в межличностные обострения и столкновения. Это может быть следствием некоторых

особенностей эмоционально-волевой сферы человека. Отсюда вспыльчивость, несдержанность, импульсивность личности, частые взрывы в поведении, отрицательно оцениваемые окружающими. В особо тяжелых случаях под влиянием неблагоприятных жизненных обстоятельств может формироваться определенная тенденция, своеобразное «эмоциональное тяготение» к периодической драматизации отношений, усилению межличностной напряженности. У такого типа личности эмоциональное напряжение конфликтной ситуации, испытываемое субъектом и его «противниками», вызывает своеобразное чувство удовлетворения. «Влечение» к конфликтам самой личностью не осознается и относится к ее глубинным сферам, а потому особенно трудно корректируется.

Конфликтность личности может являться следствием неадекватности сформировавшихся у нее представлений о себе и окружающих. Завышенная самооценка, т.е. восприятие и оценка себя, не соответствующие реальным возможностям, реальному потенциалу личности, затрудняют общение человека с непосредственным окружением. Работник с завышенной самооценкой ожидает таких же оценок и от окружающих и, не получая их, отделяется от сотрудников, обвиняя коллег в несправедливости, приписывает им корыстные мотивы, зависть и т.п.

Разновидность искажений в оценке и восприятии других — обостренная восприимчивость их недостатков, слабостей, преимущественное восприятие плохого, а не хорошего в людях, преобладание из-за этого отрицательных оценок над позитивными.

Еще один вариант конфликтности личности, создающей трудности общения в коллективе, состоит в различиях между стереотипами поведения человека и нормами группы, представлениями о правильном поведении и культуре. В этом случае человек, вполне доброжелательный по отношению к окружающим, стремящийся к сотрудничеству и контактам с ними, постоянно оказывается в ситуациях разногласий, попадает впросак, совершает оплошности из-за отличия своего поведения от принятого в группе. Как следствие, он воспринимается в ней «чужим», вызывает недовольство со стороны отдельных членов группы, может стать постоянным раздражителем, источником напряжения. Вместе с тем не следует преувеличивать роль тех или иных индивидуально-психологических особенностей, «плохих» характеров в возникновении межличностных осложнений и конфликтов в коллективе. Благоприятная ситуация, в которой оказывается человек, не дает оснований для проявления конфликтных тенденций его характера (или смягчает их) и напротив — общая неблагоприятная ситуация может привести к конфликтному поведению

даже вполне доброжелательно настроенных работников. *Оптимальный социально-психологический климат, высокоразвитые отношения в коллективе являются наилучшей гарантией от нежелательных конфликтных проявлений.*

7.2. Правила ведения переговоров по спорным проблемам

Составные части процесса переговоров. В основе переговоров лежит стремление урегулировать конфликт, противоречие. Однако сам по себе конфликт — это еще не предмет переговоров. *Переговоры есть процесс взаимосогласованных действий сторон урегулирования конфликта с целью установления меры соответствия и меры несоответствия их позиций.* Переговоры выполняют определенные функции. Среди них:

- информационно-коммуникационная;
- регулирующая;
- контролирующая;
- совместное решение проблемы.

Переговоры представляют собой, в первую очередь, совместную с партнером деятельность, предполагающую отношения в системе субъект—субъект (а не субъект—объект). При этом необходимо учитывать несколько важных моментов. Во-первых, переговоры означают взаимодействие субъектов, каждый из которых обладает своими целями, интересами, намерениями. Во-вторых, деятельность на переговорах имеет совместный характер. В-третьих, интересы участников переговоров частично совпадают и частично расходятся. В-четвертых, неоднородный по своим задачам процесс переговоров состоит из нескольких этапов:

- подготовки к переговорам;
- непосредственного процесса их ведения;
- анализа результатов переговоров и выполнения достигнутой договоренности.

Очень важным является **подготовительный этап переговоров**, от которого зависят и результат, и сам процесс переговоров: будут переговоры длительными, конфликтными или они пройдут быстро, без срывов. Подготовительным этапом должны быть обеспечены решение организационных вопросов и проработка основного содержания переговоров.

К *организационным вопросам* обычно относят определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава ее участников с каждой стороны. Переговоры обычно длятся полтора-два часа. Необходимо помнить, что первый спад ак-

тивности наступает примерно через 35 мин. Следует заранее рассмотреть вопрос формирования состава делегации, глава которой должен быть компетентен по существу предлагаемых к обсуждению вопросов. Кроме организационных вопросов очень важна проработка *основного содержания переговоров*. Имеются в виду:

- анализ проблемы (альтернативы решения);
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовка предложений и их аргументация;
- составление необходимых документов и материалов.

Переговорный процесс состоит из трех последовательных стадий:

- 1) взаимного уточнения интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- 2) их обсуждения (выдвижения аргументов в обоснование своих взглядов и предложений);
- 3) согласования позиций и выработки договоренностей.

На первой стадии необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Можно рассматривать переговоры как процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения позиций друг друга. При ведении переговоров по спорным проблемам предлагается воспользоваться следующими рекомендациями:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения (не более 20 слов) лучше осмысливаются;
- речь должна быть фонетически доступна;
- смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи — лакмусовой бумажки вашего состояния, уверенности, достоверности информации;
- демонстрируйте собеседнику, что вы внимательно слушаете его;
- сосредоточьтесь на логичности высказываний партнера по переговорам;
- следите за основной мыслью, не отвлекайтесь на детали;
- не нужно перебивать говорящего, вести во время его выступления диалог со своими коллегами;
- важно выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру, не делая поспешных выводов из его выступлений.

Вторая стадия процесса переговоров, как правило, направлена на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Она особенно важна, если стороны ориентируются на решение проблем

путем торга. При обсуждении позиций существенное значение приобретает аргументация, которая обычно показывает, на что та или иная сторона может пойти и почему, на какие уступки согласиться.

На третьей стадии выявляются фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией понимают выработку окончательного варианта готового решения (в том числе какого-либо документа).

Техника переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения. Существуют два основных метода ведения переговоров:

метод позиционного торга;

метод принципиальных переговоров.

Суть *метода позиционного торга* заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция, которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию занимает сторона, участвующая в переговорах, и чем незначительнее ее уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет. В целом этот метод малопродуктивен, поскольку характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в Гарвардском университете США и подробно описанный в книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения», состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Главное в таких переговорах — принятие удовлетворяющего стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов.

Проблемное поле переговоров. Вступая в переговоры по спорным проблемам, необходимо определить первопричину, приведшую к этим проблемам. Выделяется такая экспозиция конфликта, как претензии и притязания. Претензии и притязания представляют собой требования одновременно и к ситуации (к динамике ее изменения), и к действиям партнера-соперника. *Притязание* формулирует в себе заявку на изменение или сохранение определенного положения.

претензии — требования к действиям оппонента по отношению к данной ситуации. Таким образом, конфликтная ситуация начинает детализироваться в предметных требованиях и персонифицироваться в требованиях к сопернику.

Для анализа конфликта все уровни взаимных претензий и притязаний должны быть учтены. Конфликт становится более многослойным, в нем высвечиваются объективные (требования к объекту) и субъективные (требования к субъекту) составляющие.

Выявление системы требований не дает полного представления предмета переговоров. Это связано с тем, что не все указанные требования одной стороны могут быть приняты другой стороной в качестве предмета для обсуждения. Всякое прямое утверждение об общезначимости своих собственных претензий и притязаний как предмета для обсуждения обыкновенно наталкивается на такой же прямой отказ со стороны оппонента. Поэтому формулирование претензий и притязаний — это еще не формулирование позиции.

Позиция формируется из претензий и притязаний сторон, но не путем прямого декларирования, а методом формирования пакета предложений, торгов по ним и, соответственно, принятия этих пакетов как согласованного решения после необходимых взаимных уступок. В этом случае, можно считать, переговоры уже начались и начались успешно, ибо в их основании — компромисс, а не конфронтация и силовое давление.

Начало переговоров знаменует готовность обсуждать *предложения оппонентов*. Претензии и притязания при этом становятся неявными требованиями, явные формулируются в предложениях. Такой результат позволяет добиться очень многого. Во-первых, снимается налет субъективизма и произвола в претензиях и притязаниях сторон. В отличие от них предложения даются вместе с обоснованиями и оценками. Во-вторых, стороны знакомятся более полно с позициями друг друга. И в-третьих, меняется сама тональность переговорного процесса.

Если на уровне претензий и притязаний тональность переговоров выражается в требованиях к партнеру, которые часто имеют императивный, безапелляционный характер, то на уровне предложений она приобретает форму взаимного консультирования. Однако это не означает, что переговоры должны миновать стадию претензий и притязаний. Данная стадия важна, именно на ней стороны раскрывают свои намерения противоположной стороне. Если такая стадия не пройдена, она оставляет противника свободным в выборе объяснения мотивов действия противной стороны. Чем полнее оппонент информирован о действительных мотивах тех или иных действий

своего партнера, тем реальнее прочное соглашение. Следовательно, предъявление претензий и притязаний — важная часть переговорного процесса, которая к тому же содержит в себе некоторые функции доброкачественности результата.

Суммируя сказанное, можно сформулировать общее представление о *предмете переговоров*, несмотря на то, что на разных этапах в него входят различные намерения и интересы, притязания и претензии, пакеты предложений и характеристики положений. Предметом переговоров является список согласованных предложений из пакетов участников переговорного процесса.

Проблемное поле переговоров, будучи системой, одновременно представляет собой выражение переговорного процесса, его механизм. По отношению к нему оппоненты имеют разные претензии и притязания. Это конфликтное измерение их взаимодействия. Конструктивный характер проблемное поле приобретает тогда, когда стороны вносят сначала отдельные предложения, а затем *пакеты предложений* по урегулированию конфликта. Формирование общего пакета предложений означает, что они взаимно принимают к обсуждению спорные вопросы и варианты их разрешения. Предмет переговоров, позиции сторон и процедура обсуждения как раз формируют проблемное поле переговоров, упорядоченное соотношение предмета переговоров, позиций сторон, процедуры переговоров и множества пропозиций, являющихся основанием позиций. Проблемных полей в переговорном процессе столько же, сколько участников (субъектов) обсуждения предмета переговоров.

В процессе переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам.

Первый подход отвечает идее противоречия сторон. Стороны занимают жесткую позицию и не желают понять друг друга, выслушать точку зрения оппонента. Участники переговоров пытаются отстоять свои собственные ранее утвержденные позиции. Они не договорились об общем предмете переговоров и не приняли процедурных правил. В таких переговорах каждый участник не склонен считаться с партнерами и настроен упрямо отстаивать свою позицию. Основной целью каждого участника переговоров будет стремление победить, причем победить любыми средствами. В переговорах станет доминировать жесткий, твердый стиль. В манере переговоров окажутся приемлемыми различные нечестные средства. Общая мораль переговорного процесса сведется к принципу «цель оправдывает средства». Возможный исход — победа одного и подавление другого. Результат таких переговоров не может быть прочным, он подвергнется немедленному разрушению при изменившихся обстоятельствах. Можно

сказать, что в такого рода поединке проигрывают оба партнера, а сам характер переговоров оказывается деструктивным.

Второй подход к поведению участников переговоров можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружелюбные позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам толерантного к себе отношения и ведет себя фактически заискивающе. Проблемные поля переговоров совпадают полностью. Такие переговоры характеризуются мягким стилем, в них отсутствует силовое давление. Однако конструктивными их все же не назовешь. Обусловлено это тем, что по своей природе переговоры, основанные на совпадающих проблемных полях, являются либо терминологическим спором, либо игрой и ритуалом, либо язвым выражением конъюнктуры. Результат таких переговоров — чаще всего сами переговоры. Они используются для затягивания времени, решения посторонних задач или, в лучшем случае, достижения терминологической ясности. Моральное кредо подобного рода переговорной деятельности — «Принципиальность превыше всего!» На практике столь формальный подход встречается редко.

Третий подход к переговорному процессу основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемых решений. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию, ищут такие решения, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход может быть назван партнерским. Он наиболее продуктивен и конструктивен, в нем доминируют деловая принципиальность, твердый, но не жесткий стиль, лояльные манеры, более высокий уровень доверия между сторонами.

В основе поведения участников переговоров лежат совместный анализ проблемы и принципы «разумного эгоизма»: тщательный анализ интересов; собственные интересы реализуются полнее, если и партнер достигает своих интересов.

На практике трудно встретить «чистые» варианты описанных выше подходов. Скорее можно говорить о преимущественной ориентации участников переговоров на один из них. И все же в урегулировании конфликтов, улаживании деловых отношений преобладает развитие конструктивных партнерских связей.

Стили ведения переговоров. Вопрос о том, что служит определяющей характеристикой переговоров, является важным и неоднозначным. Важность его связана с тем, что в любом деле практически всегда необходимо выделять главное звено и второстепенные моменты. Вступая в переговоры, нужно отдавать себе отчет в том, за что следует бороться, а чем можно в тех или иных случаях и поступиться. Это, в свою очередь, предопределяет набор соответствующих средств, методов и сценариев.

Определение степени твердости и гибкости прямо связано с осмыслением того, какого стиля ведения переговоров следует придерживаться. Надо ли вести свою линию жестко, ориентироваться ли на противоборство, добиваясь консенсуса в паритете силы, или же нужно сразу настроиться на сотрудничество? Будет ли стиль связан с достижением принципиальной ясности переговоров, либо он сведется к мелочным придиркам к форме и протоколу? Эти вопросы не второстепенные, так как внезапные изменения стиля переговоров характеризуют недоброкачественность отстаиваемой позиции, неуравновешенность партнера, его низкую культуру делового общения. Тот или иной стиль должен быть мотивирован целями переговоров и конкретно складывающимися условиями. Проявление жесткости, к примеру, ни в коем случае не следует связывать с всплеском эмоций, предвзятостью к партнеру и т.п. Мягкий же стиль не может применяться как следствие неудавшегося давления, уступки силе, заигрывания.

Вопрос о том, почему неоднозначна характеристика стиля делового общения, обусловлен тем, что практически все компоненты процесса переговоров оказывают на него соответствующее влияние. Можно выделить пять основных элементов, из которых складываются отношения между сторонами, и дать ряд рекомендаций относительно того, как сделать, чтобы они использовались наиболее эффективно.

1. *Рациональность.* Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.
2. *Понимание.* Необходимо стараться понять партнера. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.
3. *Достоверность.* Не следует давать ложной информации; это делает противоположная сторона, такое поведение ослабляет силу ее аргументации, затрудняя в дальнейшем взаимодействие участвующих в переговорах сторон.
4. Следует избегать поучительного тона. *Не стоит поучать партнера.* Желательно быть открытым для его аргументов и постараться в свою очередь убедить его.
5. *Принятие.* Необходимо понять другую сторону и быть открытым, для того чтобы узнать нечто новое от партнера.

Общей характеристикой делового стиля является ориентированность на получение конструктивного результата, связанного с обсуждением спорного положения. *Конструктивным* считается такой результат переговоров, который складывается из оптимального ком-

бинирования предметных полей переговоров всех участников переговорного процесса. Это, соответственно, характеризует и то, что называется конструктивной переговорной деятельностью. Таковой будут любые формы взаимодействия по обсуждению спорного положения, которые направлены на достижение оптимального комбинирования всех предметных полей переговоров.

В отличие от конструктивного *силовой* стиль переговоров предполагает в качестве результата подавление или подчинение одной из позиций и торжество другой. Разновидности силового стиля — твердый (конфликтный) стиль и борьба (конфронтация) указывают лишь на меру конфликтности, связанную с пределами допустимых действий. Альтернативами силового стиля являются мягкий стиль и сотрудничество. Они позволяют достигнуть соглашения не оптимизацией конструктивных результатов, а компромиссами, маневрами позиций, соглашениями.

Существует общепринятый критерий, которому нет пока удовлетворительного названия. Он позволяет отличать переговоры, осуществляемые на основе объективных оценок, фактов, непредвзятого отношения к делу и партнеру, от соглашений, которые таковыми не являются. Если обе стороны не решили для себя этот основной вопрос переговоров, они могут или просто не сдвинуться с места, или же, сорвавшись с места, сделать движение по пути к соглашению неуправляемым и тем самым опасным.

Основной вопрос переговоров можно сформулировать так: *позиции сторон определяются либо отношением к проблеме (спорному положению), либо отношением к оппоненту*. В зависимости от решения данного вопроса возникают совершенно разные представления о том, какой смысл вкладывается в понятие «переговоры».

В первом случае стороны действительно имеют дело с взвешенным, хотя, возможно, и различным по накалу страстей обсуждением спорного положения. Это и есть переговоры. Во втором случае речь идет не столько об обсуждении проблемы, сколько об обсуждении и даже осуждении носителей тех или иных взглядов. Если участники такого обсуждения и приводят свои позиции к общему знаменателю, это не переговоры в прямом их смысле, а скорее сговор, альянс — дань конъюнктуре.

Принципиальное различие упомянутых двух моделей, проистекающее из того или иного решения основного вопроса переговоров, дает их объективную или субъективную экспозицию. А это, в свою очередь, предполагает, какова природа данного процесса, каковы и его методы. Если последовательно рассмотреть два способа решения основного вопроса переговоров, то можно отметить следующее.

Главным принципом всяких переговоров (т.е. деятельности, основанной на обсуждении спорного положения самого по себе, независимо к тому, как это сказывается на взаимоотношениях между партнерами) будет такой: *отношение к проблеме не зависит от отношения к оппоненту.*

В заключение необходимо подчеркнуть, что конструктивное обсуждение спорных вопросов, урегулирование конфликтов, ведение переговоров, аргументация своей позиции — все это практические акты. Конечно, они базируются на теоретических принципах и понятиях, но научиться деловому общению, приобрести навыки и умение обсуждать в ходе переговоров сложные проблемы, улаживать конфликты и минимизировать их негативные последствия можно только на практике.

7.3. Социальное партнерство

В лексикон граждан Российской Федерации термин «социальное партнерство» вошел с конца 1991 г. В реальной жизни он означает цивилизованные методы регулирования социально-трудовых отношений и разрешения трудовых конфликтов на разных уровнях.

На общенациональном уровне с 1992 г. заключаются генеральные соглашения по социально-экономическим вопросам между Правительством России, общероссийскими объединениями профсоюзов, иными уполномоченными работниками представительных общероссийских органов и общероссийскими объединениями работодателей. По отраслям заключаются трехсторонние отраслевые (тарифные) соглашения между общероссийскими отраслевыми профсоюзами, работодателями (объединениями работодателей), Министерством труда и социального развития. На территориальном уровне заключаются региональные соглашения, а на предприятиях, в учреждениях и организациях — коллективные договоры.

В словосочетании «социальное партнерство» «социальное» выражает общественное, относящееся к жизни людей, а «партнерство» — происходит от французского «партия», — группу людей, товарищей по устремлениям. Следовательно, социальное партнерство — это определенный вид деятельности, относящийся к жизни людей и прежде всего к их социально-экономическим интересам; система мероприятий, призванных обеспечивать сотрудничество наемных работников, представляемых обычно профсоюзами, работодателей, объединенных, как правило, в ассоциацию предпринимателей, и государства, органов исполнительной власти.

Содержание социального партнерства характеризуют:

- преимущественно переговорный характер разрешения разногласий;
- согласование социально-экономической политики и, в первую очередь, политики доходов;
- согласование ряда критериев и показателей социальной справедливости и установление мер гарантированной защиты интересов всех субъектов социального партнерства;
- утверждение системы общечеловеческих ценностей в сфере общественного труда;
- участие наемных работников в управлении.

Предметами социального партнерства являются: занятость, условия труда, заработная плата, социальные гарантии (отпуска, рабочее время, разного рода доплаты), защита социально уязвимых слоев, экология, трудовые споры, гарантии профсоюзной деятельности. При этом субъекты социального партнерства руководствуются принципами добровольности вступления в партнерские отношения и принятия обязательств; равноправия сторон; самоограничения при выдвижении требований и взаимных уступок в ходе переговоров; соблюдения норм законодательства и правил, согласованных сторонами.

Социальное партнерство направлено на решение основных вопросов социально-трудовых отношений. К ним, в частности, относятся:

- достижение согласия о форме и размере оплаты труда, денежных вознаграждениях, пособиях, компенсациях, доплатах;
- установление механизма регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- обеспечение занятости работника, а в случае высвобождения — переобучение и создание новых рабочих мест;
- договоренности о продолжительности рабочего времени и времени отдыха, а также ежегодных оплачиваемых и дополнительных отпусках;
- разработка мер по улучшению условий и охраны труда, экологической безопасности и охраны здоровья работников;
- организация добровольного и обязательного социального страхования;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятий и ведомственного жилья.

Первыми шагами на пути к социальному партнерству в России были Указы Президента страны от 26 октября 1991 г. «Об обеспечении прав профсоюзов в переходный период к рыночной экономике» и от 15 ноября 1991 г. «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)». Этими указами профсоюзы признавались мощной силой общества, выступающей в защиту прав и интересов трудящихся. Обращалось особое внимание Правительства, всех органов исполнительной власти, а также предприятий, учреждений и других организаций независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности на строгое соблюдение прав профсоюзов и всемерное обеспечение их деятельности в соответствии с действующим законодательством и общепризнанными нормами международного права.

Профессиональные союзы — исторически необходимый и неизбежный институт цивилизованного общества. Они существуют и будут существовать до тех пор, пока есть система наемного труда, рождающая объективный конфликт интересов собственника средств производства и собственника рабочей силы — наемного работника.

В современной России насчитывается более 100 профсоюзов, действующих в различных отраслях. Почти половина из них входит в самое крупное профсоюзное объединение — Федерацию независимых профсоюзов России.

Защитная деятельность профсоюзов в Российской Федерации, как и во всем мире, охватывает три основных направления:

- оплату труда;
- условия труда;
- стабильную занятость.

Эти ориентиры являются основополагающими на коллективных переговорах и в содержании заключаемых соглашений и коллективных договоров.

На уровне организаций профсоюзы выступают за максимальный учет особенностей трудовых отношений в коллективах, работающих на предприятиях различных форм собственности, обеспечение равной и гарантированной защищенности каждого труженика. Особое внимание они уделяют защите индивидуального работника, зоной «ущемления» которого могут быть основные гражданские права: труд, на отдых, на охрану здоровья, на материальное обеспечение в случае полной или частичной утраты трудоспособности, на жил

на образование и др.

Профсоюзы призваны осуществлять контроль за соблюдением законодательства о труде, в том числе законодательных актов при найме, увольнении и оплате труда, за созданием нормальных условий

и охраны труда. Они располагают возможностями и для содействия повышению производительности труда, недопущения нарушений производственного процесса со стороны работодателя. Их важнейшая задача заключается в контроле за выполнением работодателем действующего законодательства о коллективных договорах и соглашениях, применении санкций к администрации за уклонение от участия в примирительных процедурах, непредоставление необходимой социально-экономической информации, нарушение и невыполнение мероприятий коллективного договора.

В свою очередь соглашения и коллективные договора выполняют три функции:

- защитную* (для наемных работников), состоящую в том, чтобы работодатель не мог, используя свою власть и силу, изменить условия труда в ущерб работникам;
- организационную*, означающую стандартизацию трудовых отношений и наглядность расходов на содержание штатов;
- антиконфликтную*, направленную на то, чтобы не допустить трудовых конфликтов и выдвижения новых требований по тем вопросам, которые уже включены в соглашения и коллективные договоры (на период их действия).

Профсоюзы вправе участвовать в организации и проведении коллективных действий — собраний, митингов, демонстраций, уличных шествий, пикетирования, забастовок и других подобных акций с целью урегулирования трудовых споров, защиты социально-трудовых прав и интересов работников, привлечения общественного внимания к острым проблемам социально-экономической жизни.

Указанные слагаемые системы социального партнерства, как свидетельствует практика развитых стран, помогают обеспечить взаимную заинтересованность наемных работников и предпринимателей в эффективном экономическом росте, повышении конкурентоспособности производства, а также в социальном мире и укреплении демократии. Они способствуют улучшению условий труда и жизни людей, снижению уровня и смягчению остроты социальных конфликтов, переводу забастовочных ультиматумов в конструктивные предложения.

Положения Указа Президента Российской Федерации «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» были затем развиты и закреплены в принятом 11 марта 1992 г. Законе «О коллективных договорах и соглашениях». Устанавливалось, что заключение коллективных договоров и соглашений должно осуществляться исходя из следующих принципов:

- соблюдение норм законодательства;
- полномочность представителей сторон;

свобода выбора и обсуждения вопросов, составляющих содержание коллективных договоров и соглашений;
добровольность принятия обязательств;
реальность обеспечения принимаемых обязательств;
систематичность контроля и неотвратимость ответственности.

Впервые в России закон вводил понятие «коллективные переговоры», ранее отсутствовавшее в трудовых отношениях. Им определялись инициаторы коллективных переговоров, особенности процедуры их ведения, пути разрешения разногласий, гарантии и компенсации участникам за время переговоров. Расширялся состав представителей работников. Согласно закону, интересы работников могут представлять не только один или несколько профсоюзов (их объединения), но и иные уполномоченные работниками представительные органы.

Сам по себе процесс заключения коллективного договора — это цепочка микроконфликтов по вопросам установления и применения условий труда, по различным социальным вопросам и т.д. Фактически конфликты возникают уже на стадии ведения коллективных переговоров, суть которых — разработка, заключение и (или) изменение коллективного договора. Инициатором таких переговоров может выступать любая из сторон: а) работники в лице одного или нескольких профсоюзов, иных уполномоченных работниками представительных органов; б) работодатели или непосредственно уполномоченные ими представители.

Конституция Российской Федерации провозглашает право каждого свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. Она признает право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных законодательством способов их разрешения, право на объединение, включая создание профсоюзов, для защиты своих интересов.

Реализация конституционных прав на трудовые споры, защиту профсоюзами интересов трудящихся регламентирована Федеральными законами «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» и «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», принятых Государственной Думой соответственно 20 октября 8 декабря 1995 г. Эти законодательные акты существенно обогатили правовую базу социального партнерства, правила договорного регулирования социально-трудовых отношений, согласования социально-экономических интересов работников и работодателей.

Правовыми средствами разрешения трудового спора (конфликта) обычно являются нормы, содержащиеся в ныне действующем Кодексе законов о труде Российской Федерации (гл. XIV). Трудовые конфлик-

ты разделяют на две основные категории: индивидуальные и коллективные. Подобная классификация служит необходимым условием для уяснения порядка их рассмотрения.

Предметом индивидуальных трудовых споров может стать восстановление или признание индивидуальных трудовых прав. Поводом для таких конфликтов могут быть либо нарушение (реальное или мнимое) работодателем прав работника, либо его отказ признать за работником те или иные права (например, на премию, вознаграждение за выслугу лет, дополнительный отпуск и т.п.).

Как в том случае, когда спорящий работник считает, что его права нарушены, так и тогда, когда он добивается признания за ним какого-либо нового права, речь идет либо о применении к данным случаям нормативных условий, установленных законом, коллективным договором и т.п., либо об исполнении заключенного индивидуального трудового договора (контракта). Таким образом, конфликты индивидуального характера охватывают все споры, касающиеся применения установленных условий труда (а также последствий этого применения) к конкретным лицам.

Другую категорию споров составляют коллективные трудовые конфликты. Они могут возникать как по вопросам, регулируемым законами, постановлениями Правительства (зачастую спровоцированными изданием этих актов), так и по вопросам, которые решаются либо по соглашению между работодателем и выборным представительным органом работников (например, при заключении коллективного договора), либо работодателем по согласованию с выборным представительным органом работников или с учетом его мнения. Такой конфликт может возникнуть как при заключении соглашения с работодателем (например, при заключении коллективного договора), так и в том случае, если выборный представительный орган работников считает неправильным какой-то акт работодателя (приказ, распоряжение, инструкцию) об установлении или изменении существующих условий труда и быта.

Предметом конфликтов коллективного значения может стать установление или изменение нормативных условий труда (для всех работников или отдельных категорий работников) на данном предприятии либо конкретных обязательств работодателя или соответствующего органа управления по отношению ко всему коллективу предприятия (его подразделения). По действующему российскому законодательству выдвигать коллективные требования к работодателю имеют право:

- 1) коллектив работников всего предприятия или коллектив работников структурного подразделения предприятия;

2) профессиональный союз или объединенное представительство профсоюзов, ассоциация (объединение) профсоюзов.

Трудовой коллектив (или его часть) либо профсоюз вправе использовать для удовлетворения своих законных требований все предусмотренные законодательством средства разрешения коллективных трудовых конфликтов, вплоть до полного или частичного прекращения работы (невыход на работу, невыполнение своих трудовых обязанностей), т.е. забастовки.

Конфликт также может разрешаться путем обращения в суд. Судебный порядок разрешения трудового спора имеет ряд преимуществ. Прежде всего он характеризуется обязательностью решений суда для субъектов конфликта, а также, как правило, незыблемостью этих решений. Вместе с тем в силу ряда причин судебный порядок разрешения конфликтов в сфере отношений, подведомственных гражданскому суду, во многом еще не реализовал заложенные в нем возможности.

Для переноса конфликта на разрешение суда как специально созданного государством органа по защите нарушенных или оспариваемых прав требуются определенные действия для обращения в суд. Перспектива же судебного разбирательства не всегда привлекательна для субъектов конфликта. Сказывается годами накапливавшееся психологическое предубеждение против участия в судебной процедуре. В массовом сознании долгое время не проводилось деления на уголовный и гражданский суд. И неважно, в каком качестве — истца, ответчика или обвиняемого — выступал гражданин. Его репутация одинаково оказывалась задетой. Правда, в последнее время в общественном мнении произошли позитивные изменения относительно функции гражданского судопроизводства.

Обращаясь в суд, субъекты конфликта рассчитывают на правильное разрешение конфликта. Учитываются и процессуальные гарантии, позволяющие исправлять возможные судебные ошибки. Наличие механизма исправления судебных ошибок, обеспечивающего вынесение в конечном счете законного и обоснованного решения, является сильной стороной судебного порядка разрешения трудовых конфликтов.

Для прекращения конфликта мало вынести решение суда. Реальное преодоление конфликта наступает по исполнению судебного решения. Во многих случаях лица, против которых вынесены решения, законопослушны и действуют, исходя из авторитета суда и под превентивным воздействием норм права, призванных обеспечивать исполнение судебных решений. Нередки случаи иного поведения участников конфликта, что заставляет обратить особое внимание на неуклонное исполнение актов судебной власти.

Контрольные вопросы и задания

- Каковы возможности трудового коллектива влиять на конфликтное поведение своих членов?
2. Охарактеризуйте условия создания в коллективе психологической атмосферы взаимопонимания и сотрудничества.
 3. В чем заключается роль и значение переговоров в урегулировании конфликтов?
 4. Укажите на различные подходы конфликтующих сторон к переговорному процессу.
 5. Что означает стиль ведения переговоров?
 6. Чем определяются цели и содержание социального партнерства?
 7. Назовите основные правовые акты, устанавливающие принципы и нормы социального партнерства в Российской Федерации, участия работников, профсоюзов и работодателей в разрешении трудовых конфликтов.

РАЗДЕЛ III

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Глава 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

8.1. Организация управления конфликтами и стрессами

Управление любой организацией определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты управляют путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс управления предполагает выполнение функций нормирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля, учета и анализа, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Кроме того, управление — это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотив поведения людей, работающих в организации.

Достаточно оснований рассматривать управление как процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов. Одной из основных составляющих системы управления организацией является управление персоналом.

На рис. 8.1 представлены основные подсистемы и функции системы управления персоналом организации. По меньшей мере в двух из них — трудовых отношений и социального развития — присутствуют функции (соответственно) управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами.

Следует отметить, что в России до последнего времени в системах управления организациями отсутствовали работники-конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции предупреждения и разрешения конфликтов не значились. В их обязанность входило создание лишь «нормального морально-психологического климата», это на деле означало маскировку наличия неизбежных в коллективе противоречий и конфликтных столкновений.

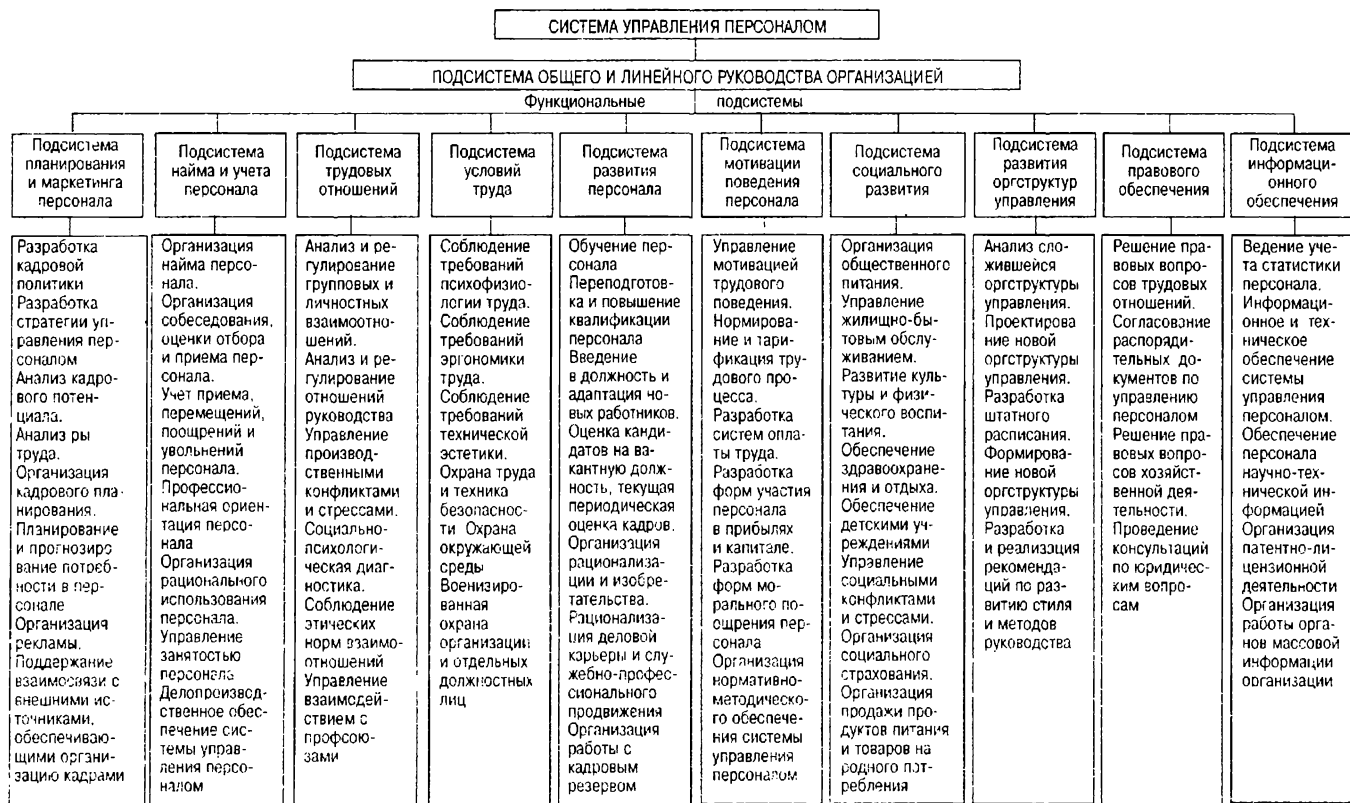


Рис. 8.1. Место управления конфликтами и стрессами в системе управления персоналом организации

Там, где конфликты возникали их разрешение возлагалось, правило, на профсоюзные и другие общественные организации. Улаживать конфликты приходилось и руководителям. Тогда исход вмешательства зависел от личного опыта и интуиции руководителя.

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

В настоящее время службы управления персоналом, как видно на рис. 8.1, наряду с другими выполняют следующие функции:

- социально-психологическую диагностику;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами.

В условиях командно-административной системы перечисленные функции рассматривались как второстепенные. При переходе к рыночной экономике они выдвинулись на первый план. В их эффективном осуществлении заинтересована каждая организация.

Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями. На многих крупных и средних предприятиях они, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений.

Так, в акционерном обществе «Москвич» в отделе трудовых отношений (ОТО) работает шесть человек: менеджер по конфликтам — начальник отдела, менеджер по конфликтам — заместитель начальника отдела, конфликтолог, психолог, социолог и секретарь. Оперограмма процесса управления конфликтами этого отдела (табл. 8.1) фиксирует их соответствующие функции. Представление же об информационных связях отдела трудовых отношений с другими подразделениями организации в части управления конфликтами дает состав основных документов, которыми они обмениваются между собой (табл. 8.2).

Примером научно обоснованного подхода к организации процессов управления конфликтами может служить и московская фирма «ФОБОС». Здесь сложилась система управления конфликтами с конкретно поставленными целями (рис. 8.2), сделан выбор направлений профилактики конфликтных ситуаций (рис. 8.3).

Таблица 8.1

**Оперограмма процесса управления конфликтами
в отделе трудовых отношений**

№ п/п	Функции	Исполнители				
		Нач. отдела	Зам. нач. отдела	Конфлик- толог	Психолог	Социолог
1	2	3	4	5	6	7
	Проведение социологических опросов, социально-психологических исследований	Р	К	П	О, У	О, У
2	Проведение лекций и семинаров в подразделениях	Р	К, О	У	У	У
3	Обеспечение руководителей организации литературой по конфликтам	Р	К, О	П, У	П	П
4	Информирование работников об общих рекомендациях по разрешению конфликтов		К	О, У	У	
5	Информирование работников предприятия о его социальном и экономическом положении на текущий момент		К, О			У, П

Условные обозначения:

- О – отвечает за выполнение функции;
 У – участвует в выполнении функции,
 П – предоставляет необходимую информацию, исходные данные;
 К – контролирует;
 Р – принимает решение.

Таблица 8.2

**Информационные связи отдела трудовых отношений (ОТО)
(состав основных документов)**

Откуда поступает	Куда направляется	Какая документация
1	2	3
Юридический отдел	ОТО	Заключение, письменные и устные справки по правовым вопросам, исковые заявления и претензии по вопросам, подведомственным отделу; договоры для проработки и исполнения
ОТО	Юридический отдел	Справки, заключения, расчеты и др. подлинные документы или их копии для предъявления претензий, преддоговорных и имущественных исков и отзывов
Комиссии по трудовым спорам (КТС)	ОТО	Информация о поступающих в КТС жалобах и копии решения об их рассмотрении
ОТО	Комиссии по трудовым спорам	Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии, конфликтологии
Профсоюзные комитеты	ОТО	Предложения по совместной подготовке и проведению лекций и семинаров в цехах и отделах
ОТО	Профсоюзные комитеты	Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии и конфликтологии
Отдел кадров	ОТО	Сведения о численности работников на предприятии и в подразделениях
ОТО	Цехи, отделы и др. подразделения предприятия	Анкетные и опросные листы
Цехи, отделы и др. подразделения предприятия	ОТО	Информация о социально-психологическом климате в коллективах, отношении к руководству предприятия и его подразделений, наличии недовольства и возможности конфликта

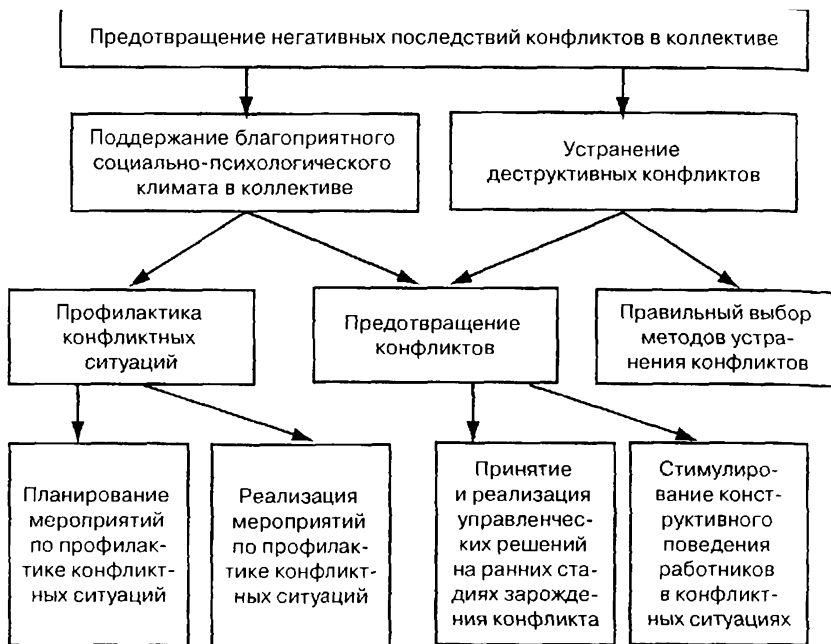


Рис. 8.2. Цели системы управления конфликтами в фирме «ФОБОС»



Рис. 8.3. Направления профилактики конфликтных ситуаций в фирме «ФОБОС»

Руководители и специалисты фирмы придают должное значение физиологической, психофизиологической и психологической совместимости членов коллектива, учитывают половозрастные особенности совместно работающих людей, их темпераменты и характеры. Все это принимается во внимание при профилактике конфликтных ситуаций, разработке соответствующих рекомендаций и предложений. К примеру, с учетом возрастных особенностей членов коллектива руководителям всех уровней рекомендуется показывать личный пример уважения к работникам старших возрастных категорий, применять методы воспитания (убеждения, порицания) в отношении молодых работников, определять степень совместимости сотрудников с помощью специальных тестов, используя их результаты при даче поручений на совместно выполняемую работу.

Вместе с тем в поле зрения руководителей фирмы находится стимулирование конструктивного поведения работников в конфликтных ситуациях. С учетом делового или личного вида возникающего конфликта ставится цель либо придания ему позитивной направленности, либо устранения (ликвидации) самого очага напряженности. При этом используются средства как поощрения, убеждения, так и порицания, побуждения. Подобные меры способствуют повышению эффективности совместной деятельности сотрудников, позволяют сводить к минимуму негативные последствия конфликтных столкновений.

Практика разрешения конфликтов в фирме «ФОБОС» предполагает проведение опросов, чтобы путем изучения ответов получить представление о складывающихся среди сотрудников взаимоотношениях. В зависимости от результатов такого изучения определяются глубина конфликтных противоречий, степень активности конфликтующих, а также меры (административные, психологические или педагогические) воздействия на конфликтное поведение.

К примеру, обнаруживается организационный по характеру, скрытый по форме и вертикальный по направленности конфликт: сотрудник не удовлетворен оплатой своего труда, размер которой определяет его непосредственный руководитель, но открыто свое недовольство не высказывает. В такой ситуации у руководителя есть двоякий выбор: либо пойти на уступку подчиненному, повысить его заработок, не доводя дело до открытого конфликта, активного протеста со стороны продуктивно работающего сотрудника; либо пренебречь скрытым недовольством подчиненного, указать ему на недостатки в работе, которые мешают ставить вопрос о повышении оплаты его труда.

По схожему «сценарию» руководителю рекомендуется поступать и в случае обнаружения эмоционального конфликта (ссоры) между его подчиненными. Только в этом случае руководитель должен либо убедить участников конфликта соблюдать установленные «правила игры», общепринятые нормы поведения, либо выступить посредником, побудить оппонентов уладить свои расхождения миром.

8.2. Методы управления конфликтами

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с дисфункциональными конфликтами, которые нередко являются следствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами,

спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить, что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешаться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует множество методов управления конфликтами. Укрупненно их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования ра-

ботников и т.п. К таким методам, как уже отмечалось, относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, пр. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение *общеорганизационных целей* позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных *систем вознаграждения* также может быть использовано для упр. ления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. Наряду с рассмотренными выше стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс (см. 6.1), следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется

мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль проблемы.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке.

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры, как указывалось (см. 7.2), выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой не тактические приемы, направленные на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;

ответствии стадии развития конфликта возможностями переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации. Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других начинать их будет уже поздно.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и проч. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право выработать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов. Применительно к конкретному конфликту логику таких действий можно представить в виде схемы (рис. 8.4).



Рис. 8.4. Схема процесса управления конфликтом

Практика показывает, что сложилось три направления (способа) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов. Рассмотрим некоторые из них.

Начнем с **ухода от конфликта**. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях:

- банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
- наличия более важных проблем, требующих своего решения;
- необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
- потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
- подключения других сил для разрешения конфликта;
- наличия страха перед противоположной стороной или нагоящимся конфликтом;
- когда время надвигающегося конфликта складывается удачно.

К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является *метод бездействия*. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода — *уступки или приспособление*. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; чаще необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести *метод сглаживания*, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны.

Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты — акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Подавление конфликта в свою очередь предполагает использование различных методов. Например, *метод скрытых действий* применяется в случаях, когда:

стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт;

отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;

невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие;

дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распространения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным *метод быстрого решения*. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях:

острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией;

существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации; взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений;

когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон;

уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для **управления конфликтом** наиболее рациональным и оправданным является использование всего управленческого механизма воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Общие рекомендации по воздействию на конфликтную ситуацию могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих участников конфликта. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-либо вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а его открытого признания нет; каждый выбирает свою форму поведения в отношении другого, однако совместного обсуждения и поиска выхода из создавшейся ситуации не происходит.
2. Определить возможность переговоров. После признания существования конфликта и невозможности его быстро решить целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него; кто может быть посредником, равно устраивающим конфликтующие стороны.
3. Согласовать процедуру переговоров: определить где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместного обсуждения.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Проблема состоит в том, чтобы определить, что является предметом конфликта, а что не является. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, уточняются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
6. Принять согласованное решение. В результате взаимного обсуждения вариантов решений стороны приходят к общему решению, которое целесообразно представить в виде коммюнике, резолюции, договора о сотрудничестве и др. Иногда, в особенно сложных или ответственных случаях, документы можно составлять и принимать по окончании каждого этапа переговоров.
7. Реализовать принятое решение на практике. В тех случаях, когда процесс совместных действий заканчивается только при-

нятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, такое положение может вызвать другие, более сильные и продолжительные конфликты. Причины, вызвавшие первичный конфликт, не исчезают, а только усиливаются из-за невыполненных обязательств. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее. Поэтому конфликтующие стороны должны продумать, как организовать выполнение принятого решения, определить задачи каждой из конфликтующих сторон в реализации результатов переговоров, зафиксировав в согласованном решении.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны руководства и соответствующая практика. В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как:

умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения — если пытаться понять, что действительно «вопрос жизни и смерти», а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественное, то можно следовать совету Д. Карнеги: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах;

внутреннее спокойствие. Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутрен-

нее спокойствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, оно позволяет человеку выбрать подходящую форму поведения;

эмоциональная зрелость и устойчивость, по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;

знание меры воздействия на события, означающее способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;

умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего «Я» будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента — возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;

готовность к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;

восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим. следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;

стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации в конечном счете разрешимы, безвыходных ситуаций не бывает;

наблюдательность, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;

дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения. предотвращает формирование конфликтной ситуации;

стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правил

но определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;

умение извлекать опыт из всего происходящего, т.е. «учиться на ошибках», причем не только на своих. Такое умение — учитывать причины прошлых ошибок и неудач — помогает избегать новых.

В ряде организаций, особенно на предприятиях и в учреждениях, связанных с обслуживанием большого числа клиентов (потребителей товаров и услуг), составляются письменные рекомендации работникам о том, как вести себя в конфликтной ситуации. В качестве иллюстрации приводим «Памятку», составленную для сотрудников одного из российских банков.

ПАМЯТКА

Анализ конкретных жалоб клиентов банка показывает, что значительной части конфликтов можно было бы избежать за счет более гибкого и профессионального поведения персонала в общении. Эти навыки — зрелость и профессиональное мастерство работника в социальном контакте обязательно формируются у опытного банковского работника и складываются на основе заинтересованного отношения к клиенту и применения тактических приемов в контакте с ним.

Общие принципы профессионального общения персонала банка при контакте с клиентами основываются на таких качествах, как:

открытость и естественность в общении;

конкретность и компетентность (отказ от общих рассуждений, многозначность и невнятность замечаний);

эмпатия (умение видеть мир глазами других, ставить себя на место другого человека);

доброжелательное, заинтересованное отношение к клиенту;

достоинство, принципиальный отказ от неблагоприятных способов разрядки своих эмоций.

Обязательный минимум знаний о нормах и тактике поведения оперативно-кассовых работников в конфликтных ситуациях:

контакт глазами (хотя бы начальный) приветствие («Что бы Вы хотели?», «Чем я могу Вам помочь?», «Слушаю Вас»);

внимательно выслушать жалобу или претензию и продемонстрировать заинтересованность и понимание проблемы клиента (кивок, доброжелательная улыбка, жест одобрения, ориентированная в сторону собеседника поза, применение в диалоге уточнений, обращений по имени отчеству);

не перебивайте клиента, пока он полностью не изложит своих претензий и не попытаетесь решить проблему в момент проявления агрессии (крик, ругань, брань, ссора);

в случае нарастания напряженности и расширения конфликта (за счет вовлечения в ситуацию других клиентов) целесообразно привлечение посредни-

ка в лице консультанта или старшего должностного лица для обсуждения проблемы клиента в индивидуальном порядке (в другом месте);

в случае невозможности разрешить конфликтную ситуацию не препятствовать клиенту в изложении своих претензий в Книге жалоб и предложений, при необходимости сообщать ему номер телефона вышестоящего должностного лица;

в случае обоснованного отказа в оказании услуги сотруднику банка необходимо принести извинения или выразить сожаление в связи с невозможностью выполнить эту услугу.

**ВАШЕ ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ – ГЛАВНЫЙ
ПОКАЗАТЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА
И ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ДОСТОИНСТВА!**

**В КОНФЛИКТЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ НЕТ!!!
ТЕРПЕНИЕ И ВНИМАНИЕ К КЛИЕНТУ –
МИНИМАЛЬНАЯ ПЛАТА ЗА ВАШ УСПЕХ!!!**

Очевидно, что приведенные рекомендации адекватны и полезны операционно-кассовым работникам. Они оказывают определенное положительное воздействие на их поведение в случае возникновения конфликта. Вместе с тем следует заметить, что недостаточность объема и поверхностность психологической проработки этих рекомендаций делает их слабым подспорьем в предупреждении конфликтных ситуаций, улаживании конфликтов. Рекомендации такого рода должны быть полнее, обоснованнее, учитывать специфику психофизиологических перегрузок, вызывающих возникновение конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.

8.3. Управление нейтрализацией стрессов

Стресс, как известно, представляет собой комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции. Стресс может иметь как негативное, так и позитивное значение для человека. Он в определенных условиях способствует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В связи с конфликтами большого внимания заслуживает рассмотрение отрицательных сторон этого явления.

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Изменения на работе и в семье, особенно непредвиденные, могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие, в свою очередь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, растущее кровяное давление, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нарушения трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевременной смерти работников.

Чтобы избежать подобного рода потерь, необходимо определить причины стрессов. В табл. 8.3 приведена классификация стрессоров и их последствий.

Таблица 8.3

Классификация стрессоров и их последствий

Стрессоры		Последствия
Стрессоры в окружающей среде	Личные стрессоры	
Производственные: перегрузки (недогрузки); необъясненные перемены изменение расписания; плохое оборудование	Потребности	Субъективные: расстройство; утомленность, чувство тревоги; чувство вины
Роловые: ролевой конфликт; ролевая неясность; ответственность за людей; недостаток поддержки; недостаток статуса	Надежды и достижения	Поведенческие: опасность инцидента; «нехорошие» разговоры
Структурные: слабая коммуникация; недостаток соучастия неправильно построенная иерархия	Эмоциональная устойчивость	Когнитивные: слабые решения; плохая сосредоточенность
Карьерные: замедленное (слишком быстрое) продвижение по службе; несправедливость; недостаток возможностей для продвижения; отсутствие необходимой подготовки	Гибкость	Физиологические: высокое содержание холестерина; растущее кровяное давление; язвенная болезнь; коронарные заболевания
Отношенческие: отношения с руководством; отношения с подчиненными; отношения с коллегами; отношения с клиентами; отношения с рабочими	Толерантность	
Внеорганизационные: отношения в семье; состояние экономики; обстоятельства жизни; рост преступности; рост цен	Неясность	
	Самоощущение	Организационные: прогулы; текучесть кадров; низкая производительность труда; неудовлетворенность работой

Американскими учеными Холмсом и Рейхом на основе исследований был построен нумерический ряд оценок для каждого обстоятельства жизни, расположенного в порядке силы воздействия на здоровье человека. Эти данные были представлены в виде шкалы (см. табл. 8.4). Люди, набравшие в соответствии со шкалой свыше 300 очков, относятся к группе с высокой вероятностью заболеваний типа язвенная болезнь, мигрень, колиты, сердечно-сосудистые заболевания в ближайшем будущем. Данные таблицы показывают связь между стрессорами, действующими на человека, и снижающейся сопротивляемостью к болезням. Например, в течение первого года после смерти супруга среди вдовцов и вдов смертность в 10 раз выше, чем у людей того же возраста, не испытавших подобной утраты. Среди разведенных людей заболеваемость после первого года в 12 раз выше, чем у живущих нормальной семейной жизнью.

Влияние жизненных обстоятельств на здоровье человека

№ п/п	Жизненное событие	Оценка
1	Смерть супруга	100
2	Развод	73
3	Разъезд супругов	65
4	Заключение в тюрьму	63
5	Смерть близкого родственника	63
6	Серьезная травма или болезнь	53
7	Брак	50
8	Пожар на работе	47
9	Примирение с супругом	45
10	Увольнение с работы	45
11	Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи	44
12	Беременность	40
13	Сексуальные проблемы	39
14	Появление нового члена семьи (рождение, усыновление, приезд и т.д.)	39
15	Серьезное деловое изменение (реорганизация, банкротство и т.д.)	39
16	Крупное изменение в финансовом отношении	38
17	Смерть близкого друга	37
18	Перевод на другое место работы	36
19	Резкое изменение количества ссор с супругом	35
20	Крупная закладная (на покупку дома и т.п.)	31
21	Лишение права пользования закладной или кредитом	30
22	Крупное изменение в степени ответственности на работе (продвижение, перемещение, понижение)	29
23	Сын или дочь покидают семью	29
24	Юридические проблемы	29
25	Крупные достижения на работе	28
26	Жена начинает работать (оставляет работу)	26
27	Начало или окончание формального обучения	26
28	Крупное изменение в условиях жизни	25
29	Изменение личных привычек	24
30	Трудности с шефом	23
31	Крупные изменения в условиях и расписании работы	20
32	Смена места жительства	20
33	Смена школы	20
34	Смена обычного типа отдыха	19
35	Крупные изменения в социальной деятельности	18
36	Небольшой заем или закладная	17
37	Изменения в привычках, связанные со сном	16
38	Изменения в количестве членов семьи, живущих вместе	15
39	Крупные изменения в привычках, связанные со сном	15
40	Отпуск	13
41	Рождество	12
42	Небольшие неприятности с законом	11

Во избежание пагубных последствий стрессов, необходимо научиться справляться с ними. Существуют методы нейтрализации стрессов (табл. 8.5). С учетом их составляются индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне организации проводят семинары, обучают работников технике расслабления, способам изменения поведения, выявления индивидуальных стрессов.

Таблица 8.5

Методы нейтрализации стрессов

Наименование метода	Характеристика метода
1. Планирование	Необходимо спланировать решение задач (личных или служебных) на следующий день или ближайшую перспективу. В планах необходимо соотнести личные цели с целями организации
2. Физические упражнения	Физические упражнения, зарядка в течение дня могут помочь избежать стрессов, так как являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние организма
3. Диета	Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма и в конечном счете к болезни. Кроме того, во время стресса нарушается нормальный режим питания. Поэтому необходимо выбрать вместе с врачом правильную диету
4. Психотерапия	Необходимо обратиться к психотерапевту, который порекомендует специальные упражнения с учетом сложившейся стрессовой ситуации и порекомендует специалиста-профессионала на основе психоанализа для проведения интенсивной работы один на один
5. Медитация и расслабление	Дальневосточные методы медитации (состояние внутренней сосредоточенности, концентрации внимания на чем-нибудь). Йога, дзен-буддизм, религия, молитва

Как пользоваться шкалой. Соответствующая инструкция гласит: подсчитайте очки по всем из перечисленных событий, если они имели у вас место за предыдущий год. Число 150 и ниже означает относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессами нарушений здоровья. Очки от 150 до 300 предупреждают о 50%-ном шансе значительных расстройств здоровья в течение последующих двух лет. Число очков свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

Контрольные вопросы и задания

1. Какое место в системе управления организацией и ее персоналом занимает управление конфликтами и стрессами?
2. Укажите основные функции управления конфликтами и стрессовыми состояниями.
Какими правилами следует руководствоваться при воздействии на конфликтную ситуацию?
3. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?
4. Что необходимо предпринимать для нейтрализации стрессов?

Глава 9. НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

9.1. Разновидности норм и их роль в урегулировании конфликтов

Предвидеть развитие внутригруппового и межгруппового взаимодействия невозможно как без знания общих закономерностей существования и функционирования неформальных групп, так и без учета значимости групповых норм. Конфликт норм часто становится причиной неприятия нового члена в группе или раскола уже сложившейся социальной группы.

Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов коллектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение самому или поставить в него других. С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно-сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т.д.

Утверждение единых для групп норм поведения и отношения к окружающему обеспечивается механизмом формирования и развития неформальной группы. На первом этапе, когда члены группы мало знакомы друг с другом, каждый руководствуется в своем поведении собственными, вынесенными из прошлого опыта нормами. В процессе взаимодействия участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы оказываются достаточно схожими, начинается процесс их сближения, поскольку сходство индивидуальных норм вызывает чувство взаимной симпатии.

Одновременно с процессом формирования норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные санкции в отношении тех членов, которые в своем поведении отклоняются от групповых норм. Сначала нарушитель получает косвенные сигналы неодобрения (прохладное отношение, косые взгляды и т.п.). Затем нарушителю начинают открыто высказывать недовольство и требовать соблюдения групповых правил и традиций. В крайнем случае с нарушителем перестанут считаться, сделают его объектом насмешек.

Когда система норм сформировалась, все стороны производственной жизни коллектива оказываются под контролем группы. В организованных группах существуют специальные роли контролеров.

В стихийных группах некоторые индивиды выполняют эту роль спонтанно. Большинство групп имеют «цензора», хранителя норм.

Групповые нормы, касающиеся неформального общения, складываются, как правило, стихийно. Они представляют собой стандартные правила поведения, которых придерживаются участники группы.

Конфликт, как и всякое отношение между людьми, регулируется нормами общественного поведения. При этом действуют нормы различного рода: нравственные, религиозные, правовые, политические. Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок, разрешение конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем. Использование норм для урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстановке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют *нравственные нормы* поведения людей. И это естественно, поскольку почти любой конфликт так или иначе затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, чести и достоинстве, справедливости и порядочности, вознаграждении и наказании и т.п. В их свете уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки. Однако эти оценки неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны.

В результате конфликт и его причины нередко расцениваются по-разному не только его участниками, но и окружающими, что, в свою очередь, способно расширить масштабы разворачивающегося конфликта и вызвать новые столкновения. Примером может служить отношение населения некоторых регионов к межнациональным конфликтам, в которых одна часть жителей видит недопустимое нарушение прав человека, а другая законное утверждение своего национального достоинства и суверенитета.

Нравственные нормы обычно нигде не записаны и вообще четко не сформулированы. Обращение к ним в практике урегулирования конфликтов встречается еще редко.

Конфликтная ситуация может регулироваться и *религиозными нормами*. Это особенно характерно для тех религий, например ислама, в которых религиозные правила распространяются помимо церковных отношений на широкую область гражданской жизни — брак, семью, обучение и др. Конфликт может иметь и межрелигиозный характер (например, отношения между православными и католиками, исламистами и христианами). В этом случае регулирование конфлик-

та существенно затрудняется, поскольку соблюдение самих по себе религиозных норм становится уже недостаточным.

Важное значение для управления конфликтами имеют *нормы права*. В отличие от нравственных и религиозных правил правовые нормы однозначны, закреплены в законах и других актах, санкционированы государством. Правовая оценка предпосылок и самого конфликта имеет официальный характер и не может быть изменена под давлением одной из сторон или под воздействием общественных настроений и пристрастий. Это относится и к конфликтам, подпадающим под действие норм международного права.

Правовая норма, как и любая другая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

информационное воздействие — норма предлагает индивидууму варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка;

ценностное воздействие — норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством;

принудительное воздействие — норма обладает силой принуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

При нарушении нормы вступают в действие правовые механизмы, начинают функционировать учреждения и должностные лица, занятые применением права.

Политические нормы не имеют юридического характера. Тот или иной конфликт, включая международный, может или должен быть улажен мирными политическими средствами: через переговоры, имные уступки и другие акции, в том числе и не оформляемые в юридическом порядке. Существуют нормы поведения политических партий, движений и других общественных организаций. К такого рода нормам относятся и устные договоренности между руководителями государств.

Нормативный характер имеют и различного рода правила, ратифицируемые для регулирования самого разного рода отношений. Например, в спорте существуют правила проведения различных соревнований. Некоторые из соревнований, игр по форме близки к реальным конфликтам, являясь их своеобразными имитациями, искусственно создаваемыми и общепризнанными (бокс, шахматы, футбол и др.). Само участие в этих «конфликтах» — удовольствие для сторон и болельщиков. Но правила их проведения должны строго соблюдаться, чтобы предупреждать действительные конфликты.

В ряде западных стран в целях предупреждения конфликтов распространено включение в договоры, заключаемые между фирмами

и частными лицами, специальных пунктов, предусматривающих порядок разрешения возникающих споров. Так, Американская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия; с самого начала разногласия желательное привлечение помощника или консультанта; использование любых попыток примирения; обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры: установление этапов переговоров, а в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Влияние нормы на поведение участников конфликта можно рассмотреть на примере правовой нормы, механизм воздействия которой хорошо известен. Он реализуется через посредство нескольких каналов.

Это, во-первых, информационное воздействие: норма предлагает индивидууму (социальной группе) варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка. Во-вторых, норма оказывает ценностное воздействие, так как декларирует ценности, признаваемые обществом и государством. В-третьих, правовая норма обладает принудительной силой в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

Право воздействует на причины конфликта, его возникновение (конфликтную ситуацию), развитие и разрешение, а также на последствия конфликта, их влияние на участников конфликтного столкновения.

Причины конфликта поддаются нормативному регулированию как со стороны мотивации конфликта, так и с точки зрения влияния на объективные обстоятельства, способствующие его появлению.

Приведем пример.

Некто А. вступил в ссору со своим начальником Б. из-за того, что был, по его мнению, несправедливо лишен премии. В учреждении, где они работали, порядок премирования сотрудников не был оформлен документально и решения руководства о поощрении нередко вызывали недовольство. Четкое определение порядка и оснований премирования сняло бы напряженность в коллективе.

Законный путь разрешения почти любого конфликта всегда существует (например, обращение в суд). Но во многих случаях конфликтующие стороны стремятся избежать суда или вмешательства других посредников, предпочитая решить конфликт самостоятельно и притом, естественно, в свою пользу. Вместе с тем, вступая в личные отношения, люди должны считаться с принятыми в той или иной среде условностями, правилами поведения.

Результаты конфликта подлежат правовой оценке в тех случаях, когда при фактическом разрешении конфликта пострадала та или иная стороны или были нарушены общественные либо государственные интересы. Если А., вымогая премию, все же добился того, что Б. подписал приказ о его премировании, хотя для этого не было основания, такой приказ в принципе подлежит отмене.

Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности негибки, а подчас чреватые новыми конфликтами. Целесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, обычное общение в таких областях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защита. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а посредники, консультанты, специалисты-психологи.

9.2. Образцы документов, применяемых при разрешении конфликтов

Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликте, динамика столкновения, прохождение примирительных процедур, обращения в арбитраж и суд. Ниже приводятся образцы ряда таких документов.

Образец предложения провести переговоры по конфликту (Оформляется в форме письма, адресованного другой стороне в конфликте)

Уважаемый _____

Сообщаю Вам, что я намерен уладить наши разногласия и готов, если потребуется для разрешения проблемы, заново рассмотреть вопрос.

Я высоко ценю наши взаимоотношения и абсолютно уверен(а), что мы сможем уладить это дело разумно и по справедливости.

Приглашаю Вас встретиться со мной (поговорить со мной, написать мне) для обсуждения наших разногласий и прошу Вас проявить такую же, как у меня, решимость уладить наш конфликт.

Благодарю Вас за то, что рассмотрели мое предложение.

Подпись

Дата

(Подобный текст может стать основой не только для письменного приглашения на переговоры, но и для телефонного разговора или личной беседы.)

Образец соглашения о взаимопонимании

Мы, нижеподписавшиеся, признаем, что у нас имелись недоразумения по поводу _____
и хотим избавиться от этих недоразумений.

После подробного обсуждения, полностью обдуманного всеми сторонами, мы достигли взаимопонимания в следующем: _____

Настоящее соглашение (не) имеет силу юридического обязательства. (Если хотите, чтобы имело, впишите следующее: компенсациями за обязательства в данном соглашении является обмен приведенными выше взаимными обязательствами.)*

Соглашение подписано нами « _____ » 19 ____ года

Образец договора об услугах посредника

Мы, нижеподписавшиеся, договорившись о компенсации за обязательства в виде обмена взаимными обязательствами, настоящим соглашаемся предложить посреднику следующие проблемы: _____

Каждая сторона обязуется предпринять по крайней мере одну рабочую встречу с нейтральным посредником, выбранным по согласованию сторон, в течение двух недель со дня обращения к нему. Стороны должны приступить к переговорам со всеми полномочиями и с готовностью решить все спорные вопросы.

Все стороны согласны нести расходы по оплате услуг посредников в равной доле (если одна из сторон не выразит желания полностью оплатить расходы).

Каждая из сторон сохраняет все юридические права и возможность прибегнуть к любым другим способам удовлетворения согласно закону и справедливости, если в результате встреч с посредником не будет достигнуто соглашение, приемлемое для каждой из сторон.

Назначенным посредником является: _____

Данное соглашение об услугах посредника (не) является соглашением об обязательствах, и каждая сторона согласна не принимать других действий, пока не будут завершены встречи с посредником.

Подписи

Дата

* Имеется в виду следующее: чтобы обязательство имело юридическую силу, нужно указать, почему оно дается, какую «компенсацию» за свое обязательство получит тот, кто его дал.

Образец заявления администрации организации о решении придерживаться политики использования программы «Альтернативное решение конфликтов»

Организация _____ признает, что для многих конфликтов существует менее дорогостоящий, более легкий в применении и более эффективный способ разрешения, чем традиционный судебный процесс, — использование программы «Альтернативное разрешение конфликтов» (АРК), включающей в себя методы, часто позволяющие избежать больших расходов и неприятностей, связанных с судебным разбирательством.

В связи с этим организация будет придерживаться следующего принципа политики улаживания конфликтов нашей компании, ее филиалов.

В случае возникновения спорных вопросов между нашей компанией и другой компанией мы намерены изучить возможность добросовестно уладить конфликт с помощью прямых переговоров или метода АРК до начала полномасштабного судебного разбирательства. Если наша компания или другая сторона сочтет, что конфликт не может быть улажен методом АРК или этот метод не принесет удовлетворительных для обеих сторон результатов, любая из сторон может обратиться в суд.

Во всех отношениях с нашей компанией, как с участием посредника, так и без него, следует иметь в виду этот принцип нашей политики.

Подпись руководителя

Дата

Образец описания процедуры рассмотрения жалобы работника организации

Намерением нашей организации, безусловно, является обеспечение безопасных и комфортных условий труда и справедливого общения с работниками. Поэтому в нашей фирме принято тщательно разбираться с жалобами работников. Работники знают, что следующая процедура разрешения конфликтов, возникших в результате трудовых отношений, является обязательной.

1 В случае конфликта между работником и организацией, между работником и другим работником или иным представителем организации работник должен сначала попытаться уладить конфликт с помощью прямого обсуждения с другой стороной.

2. Если после прямого обсуждения причина недовольства не будет устранена, работник должен подать официальную жалобу своему начальнику, который обязан расследовать жалобу в течение двух рабочих дней. (Этот срок может быть увеличен при наличии уважительных причин, например отсутствие ввиду командировки). Начальник должен представить отчет по жалобе, устный или письменный (по своему выбору), как самому работнику, так и вышестоящему начальнику. Отчет должен содержать рекомендации по работе с жалобой.

3. Если работник считает, что начальник допустил несправедливость при рассмотрении жалобы или не удовлетворен принятым решением, он должен потребовать, чтобы расследование жалобы проводил менеджер или другой человек, не являющийся его начальником. В этом случае рассмотрение осуществляется в течение двух дней и отчет представляется работнику и менеджеру (если менеджер не проводит расследование сам, в противном случае отчет должен быть представлен работнику и президенту фирмы или его заместителю).

4. Если второй отчет и содержащиеся в нем рекомендации не удовлетворяют работника, спор должен быть передан для улаживания нейтральному посреднику, который никаким образом не замешан в конфликте. Посредник может как быть, так и не быть работником фирмы. Он должен пытаться достичь примирения и(или) разрешения конфликта с помощью переговоров с фирмой и работником или с работниками в течение пяти рабочих дней после второго расследования жалобы. Если его усилия не принесут положительного результата, необходимо привлечь нейтрального посредника, назначенного администрацией фирмы по согласованию с работником. Посредничество должно быть

проведено в течение трех рабочих дней после отчета нейтрального посредника, в зависимости от расписания работы медиатора. Услуги медиатора должны быть оплачены фирмой.

5. В случае если описанный выше процесс рассмотрения жалобы не приведет к удовлетворению претензий работника, работник может предпринимать любые юридические действия, которые сочтет целесообразными при данных обстоятельствах.

Ознакомлен _____ (подпись работника)

Заверил _____ (подпись ответственного лица организации)

Дата

Образец искового заявления о взыскании заработной платы

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

о взыскании заработной платы

В _____ суд

Истец: _____
(Ф.И.О., адрес)

Ответчик _____
(наименование организации,
предприятия, учреждения, адрес)

Я работаю _____
(должность, выполняемая работа)

на (в) _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)
» _____ 200__ г.

Указать, каких выплат лишен истец, или размер удержания,

_____ (из распоряжения администрации), в чем их неправомерность

Комиссия по трудовым спорам мне отказала во взыскании заработной платы.

В соответствии со ст. _____
(указать ст. КЗоТ, которая, по мнению

_____ истца, подлежит применению)

Прошу:
Взыскать с _____ в мою пользу _____ руб.
(наименование ответчика)

- Приложение:
- Справка о тарифной ставке (окладе) и среднем заработке истца.
 - Письменный расчет причитающейся, по мнению истца, суммы заработной платы, премии.
 - Копия решения комиссии по трудовым спорам.
 - Выписка из действующего в организации положения о премировании.
 - Копия искового заявления.

Подпись

Дата

**Образец искового заявления о восстановлении
на работе и оплате за время вынужденного прогула**

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ
о восстановлении на работе и оплате
за время вынужденного прогула

В _____ суд
Истец: _____
(Ф.И.О., адрес)
Ответчик _____
(наименование организации,
_____ предприятия, учреждения, адрес)

Я работал(а) _____
(должность, выполняемая работа)
на (в) _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)

С _____
(число, месяц, год)
Приказом _____ от _____ я уволен (а) _____
(число, месяц, год) (номер)
_____ (основание увольнения)

Увольнение считаю незаконным: _____
_____ (указать обстоятельства, на основании которых истец считает
_____ увольнение неправомерным)

С _____ я не работаю.
(число, месяц, год)

В соответствии со ст. 213, 214 КЗоТ РФ

Прошу:
1 Восстановить меня на работе _____
(должность, выполняемая работа)
на (в) _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)

2. Взыскать с _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)
в мою пользу средний заработок за время вынужденного прогула с _____
_____ по день восстановления на работе.
(число, месяц, год)

- Приложение: 1. Копия приказа о приеме на работу.
2. Копия приказа об увольнении.
3. Выписка из протокола заседания профсоюзного комитета
о согласии на увольнение.
4. Справка о размере заработной платы за последние два
календарных месяца работы.
5. Копия искового заявления.

Подпись _____
Дата _____

**Образец искового заявления о возмещении вреда,
причиненного повреждением здоровья**

**ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ
о возмещении вреда, причиненного
повреждением здоровья**

В _____ суд

Истец: _____
(Ф.И.О., адрес)

Ответчик _____
(наименование организации,
предприятия, учреждения, адрес)

Я работал (а) на (в) _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)

В _____
(должность, выполняемая работа)

При исполнении трудовых обязанностей мне было _____
(число, месяц, год)

причинено увечье _____
(указать обстоятельства причинения вреда)

Согласно акту от _____
(число, месяц, год)

признается вина ответчика в несчастном случае.

По заключению ВТЭК от _____ в результате несчастного случая
(число, месяц, год)

я признан (а) инвалидом _____ группы с утратой _____ % профессиональной трудоспособности, срок переосвидетельствования установлен _____
(число, месяц, год)

Мой средний заработок до увечья составлял _____ руб. Размер получаемой в настоящее время пенсии _____ руб. Разница между утраченным мною заработком и получаемой пенсией составляет _____ руб.

При этом мною понесены дополнительные расходы _____
(указать дополнительное _____ в сумме _____ руб.

питание, протезирование, санаторно-курортное лечение)

Администрация и профком в выплате возмещения отказали (удовлетворили в размере _____ руб. ежемесячно).

В соответствии со ст. 159 КЗоТ РФ

Прошу:

Взыскать с _____ в мою пользу воз-

мещение причиненного здоровью вреда по _____ руб. в месяц с _____
(число, месяц, год)

по _____ и одновременно _____ руб. дополнительных расходов.
(число, месяц, год)

В судебное заседание для подтверждения иска вызвать свидетелей (-ля)

(Ф.И.О. адрес)

Приложение: 1. Копия искового заявления.

2. Акт о несчастном случае.

3. Заключение технического инспектора о причине несчастного случая.

4. Заключение ВТЭК о степени утраты трудоспособности.

5. Справка о размере пенсии.

6. Справка о заработной плате до увечья и в настоящее время.

7. Копия приказа администрации и постановления профкома об отказе в возмещении ущерба (удовлетворение требований в размере _____ %).

Подпись _____

Дата _____

Контрольные вопросы и задания

1. Каково значение групповых норм для профилактики конфликтов?
2. Дайте характеристику нравственных и других норм общественного поведения, используемых при урегулировании конфликтов.
3. Каковы особенности механизма воздействия правовых норм конфликтное поведение?
4. Назовите основные документы, оформляемые при осуществлении примирительных процедур между конфликтующими сторонами.
5. Что существенно важно при составлении исковых заявлений в су:

Глава 10. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ

10.1. Руководитель как субъект конфликта

Конфликт, поскольку он воплощается в осознанных действиях и контрдействиях отдельных лиц, социальных групп, формальных и неформальных организаций, принципиально подвержен управлению (урегулированию, завершению, разрешению). Конфликтологию в качестве предмета специализации при подготовке менеджеров можно более определенно именовать как управление поведением персонала в условиях конфликт.

Влиять на ту или иную конфликтную ситуацию, вносить свой вклад в улаживание конкретного конфликта могут (и не безрезультатно) реальные субъекты управления.

Эту роль, в первую очередь, выполняют сами *участники конфликта*. Им так или иначе приходится анализировать складывающуюся ситуацию, предвидеть шаги оппонентов, принимать ответные меры, изменять свои намерения и цели, корректировать стратегию и тактику действий. Улаживание и преодоление возникающих конфликтов – одно из неперемных условий взаимоотношений между людьми, занятыми совместной трудовой деятельностью. Оно органично «вписывается» в общую заботу о повышении эффективности труда, решении какой-то сложной проблемы.

Отправлению управленческих функций в немалой степени может содействовать и быть полезным *посредник*, если к тому же он приемлем для конфликтующих сторон, обладает должным авторитетом и влиянием, способен примирить оппонентов и привести их к согласию. Причем в качестве посредника могут выступать как отдельные лица, так и организации. Уместно в связи с этим напомнить, что порядок разрешения социально-трудовых конфликтов, установленный законодательством Российской Федерации, отводит посредничеству

важную роль в осуществлении примирительных процедур. По соглашению сторон, участвующих в конфликте, посредник либо приглашается ими самими, либо рекомендуется государственной службой по урегулированию коллективных трудовых споров.

Возможно привлечение к управлению конфликтом, особенно на этапе его разрешения, *арбитражной комиссии или третейского суда* — органа, по идее нейтрального, формируемого из числа профессионалов. Но и в этом случае дело складывается не просто. Арбитраж нередко принимает во внимание интересы какой-то одной из сторон, что делает его решения мало приемлемыми или вовсе неприемлемыми для других участников конфликта. Потому-то, например, в Законе Российской Федерации «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» предусмотрено, что арбитражные рекомендации приобретают обязательную силу для оппонировавших сторон только при наличии соответствующего соглашения между ними.

В улаживании конфликтов, при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительная, по существу решающая роль принадлежит руководителю. Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня — будь то организация (предприятие) в целом или его подразделение, составная часть — лицо уже в силу своего служебного положения заинтересованное как в поддержке конфликтов функционально-позитивной направленности, идущих на пользу общему делу, так и в предупреждении, быстрейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих своими негативными последствиями ущерб совместной работе. Руководитель обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти. Он, следовательно, имеет возможность оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте — организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

С учетом сказанного о роли руководителя представляет интерес книга В.П. Шейнова «Конфликты в нашей жизни и их разрешение». В ней выделяются социально-психологические аспекты темы «Руководитель и конфликт», обращается внимание на выработку умения предупреждать и разрешать конфликтные ситуации. Автор приводит множество взятых из жизни поучительных примеров, оттеняющих типичные случаи нарушения межличностных и межгрупповых отношений в трудовых коллективах, в том числе и с участием руководителей различных управленческих звеньев в организации.

Нужно иметь в виду, что *руководитель в условиях конфликта может оказаться по меньшей мере в двух положениях — либо субъекта,*

прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон.

Как субъект конфликта руководитель оказывается в роли одного из оппонентов, отстаивающих свою точку зрения, определенные интересы и занимаемую позицию в отношениях с подчиненными ему людьми или партнерами по деловым связям из других подразделений (организаций). ***Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных.***

К нарушениям служебной этики относятся такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, выказываемое людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотребление своим положением, утаивание невыгодной для себя информации, нетерпимость к мнению других, отличающемуся от собственного, и т.п. Эти качества преимущественно присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеющим навыками элементарной культуры общения, склонным к принижению достоинства подчиненных, к зажиму критики в свой адрес.

Такие люди вполне намеренно, осознанно «забывают», а подчас действительно не ведают, что ложь и обман, чванство и спесь роки, унижающие человеческое достоинство, продукт скверного характера и беспомощного ума: проявление безудержного самомнения и предельного нарциссизма. Нередко бывает так, что человек, заполучив руководящий пост, утрачивает сдержанность и скромность, в общении с подчиненными срывается на брань, выходит из себя, впадает в раж, ищет «козлов отпущения», чтобы оправдать свои промахи и ошибки.

Иной руководитель ослепленный эмоциями, повышенной раздражительностью, остается глухим к предостережениям тех людей, которые известны своей мудростью. Он не считается с широко распространенным мнением о том, что крепкие слова не могут быть сильными аргументами, что злость — это своего рода слабодушие, что неразумное, с излишней холодностью сказанное слово может уязвить собеседника, вызвать у него смятение и огорчение. Резкие выражения, злословие и насмешки, сокрытие истины, напыщенность противопоставлены руководителю, как и вообще деловому человеку. Они отравляют его общение с подчиненными и партнерами, лишают расположения к себе, порождают неприязнь и враждебность, конечном счете мешают найти «общий язык» с оппонентами — язык, ведущий к взаимопониманию и сотрудничеству.

Типичный пример бестактности руководителя. В самом начале рабочего дня в офисе фирмы молодой по возрасту начальник одного из отделов вместо приветствия встретил свою пожилую сотрудницу ошарашивающим вопросом-утверждением: «Сегодня вы выглядите как-то странно — небось, встали не с той ноги?» Та вспыхнула от неожиданного выпада и не нашла ничего другого, как выпалить в ответ: «Вы сами странный, с какими-то причудами субъект». «Это что — оскорбление?» — спросил начальник; сотрудница ответила новой дерзостью. Дальше — больше, эмоции накалились до предела, стрессового состояния. В итоге женщина оказалась в слезах, а незадачливый начальник скрылся за дверью своего кабинета мрачнее тучи...

Приведенный пример бестактного отношения начальника к подчиненному как нельзя лучше подтверждает необходимость того, чтобы руководитель соблюдал общепринятые нормы, составляющие культуру общения. Он должен сдерживать свой темперамент, демонстрировать выдержку и достоинство. Вовлеченному в конфликт руководителю надо непременно совладать с управленческим психозом, употребить свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать кратчайший и наименее болезненный путь к восстановлению взаимоуважения и доверия. Руководитель, следуя гуманистическим требованиям нашего времени, обязан бережно относиться к личности, уважать ее достоинство, в какой форме не допускать унижения человека.

По-своему правы те, кто утверждает: «Чтобы работать рука об руку, нет необходимости любить друг друга» Но это не исключает, а предполагает понимание людей, с которыми работаешь, мотивов их поведения, осмотрительное отношение к ситуациям, ведущим к конфликтам.

Те конфликты, что связаны с отступлениями от КЗоТа Российской Федерации, обнаруживают, с одной стороны, правовую неграмотность, а с другой — попытки некоторых руководителей (особенно из числа недобросовестных предпринимателей) обойти закон, проявить самовольство. К примеру, часто допускается несоблюдение существенных требований ст. 33 КЗоТ — о расторжении трудового договора (контракта) по инициативе администрации.

Указанная статья устанавливает не только случаи, когда может быть расторгнут трудовой договор (контракт), но и порядок, который при этом должен неукоснительно соблюдаться. Так, увольнение по инициативе работодателя при ликвидации предприятия (учреждения, организации), сокращения численности или штата работников, при обнаружившемся несоответствии работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолжению данной работы, а также при восстановлении на работе работника,

ранее выполнявшего эту работу, допускается, если невозможно перевести работника (с его согласия) на другую работу.

На практике же руководители нередко подписывают приказ или распоряжение об увольнении, не интересуясь тем, предлагалась ли увольняемому другая, подходящая ему работа. Бывает, что подобные нарушения закона минуют комиссии по трудовым спорам. Тогда если возникает конфликт, уволенный обращается в суд и тот без специального разбирательства восстанавливает его в прежней должности, поскольку было допущено явное отступление от трудового законодательства.

Конечно, индивидуальные трудовые споры возникают и по другим статьям КЗоТ. Суды оказываются в прямом смысле завалены делами по такого рода конфликтам, которые занимают в нынешнем российском судопроизводстве более трети всех общегражданских дел. Люди вынуждены обращаться и в другие инстанции. Так, жалобы о защите прав граждан в сфере труда и занятости составили 13% от всех обращений, полученных в 1998 г. Уполномоченным по правам человека в Российской Федерации.

Среди участников дискуссий о внесении изменений в Трудовой кодекс немало сторонников того, чтобы отменить обязательное на сегодня предупреждение о предстоящем увольнении работника, переходить всецело на контрактную форму найма, срочные трудовые договоры и соглашения о подряде, освободиться от каких-либо обязательств по отношению к работникам, включая глав многодетных семей, матерей-одиночек, инвалидов, в том числе получивших увечье или профессиональное заболевание на данном предприятии. Против подобных намерений решительно возражают те, кто считает, что и впредь должен сохраниться строгий государственный надзор за работодателями, подкрепленный социальным контролем со стороны профсоюзов и других объединений трудящихся, чтобы никто не позволял себе своевольничать, избегать дополнительных забот о соблюдении законов, регулирующих трудовые отношения, без разбора сваливать все беды на нерадивость, лень и пьянство наемных работников.

Современно мыслящий, образованный предприниматель, имеющий к тому же четкое представление об этических нормах, знает, что Всеобщей декларацией прав человека провозглашено: каждый человек имеет право на труд, на свободный выбор работы, на справедливые и благоприятные условия труда и на защиту от безработицы; каждый человек, без какой-либо дискриминации, имеет право на равную оплату за равный труд; каждый работающий имеет право на справедливое и удовлетворительное вознаграждение, обеспечиваю-

щее достойное человека существование для него самого и его семьи. Эти общепризнанные принципы и нормы международного права вошли составной частью в Конституцию Российской Федерации и ею гарантируются.

Правовая культура значит очень многое. Именно руководителю в первую очередь надлежит придерживаться принципа, что все люди равны перед законом — принципа, который является одним из краеугольных камней общественного согласия, социального прогресса. Какой бы из больших периодов истории человечества ни взять — древний ли мир, средние ли века, новое ли время и тем более современную эпоху — законопослушание всегда было и остается теперь фундаментальным устоем, на котором держатся устройство общества и социальное управление, в том числе менеджмент и его составная часть — управление персоналом, которым правовой нигилизм противопоставлен.

Чтобы быть законопослушным, руководитель должен знать и применять в своей практической деятельности законодательство страны, а также другие нормативные акты — указы, постановления правительства, официально утвержденные положения и т. Нужно помнить старую истину: незнание законов не признается оправданием, не освобождает от ответственности за их нарушение. Как субъект конфликта руководитель, менеджер должен подавать пример уважительного отношения к законам, верности нравственным и трудовым традициям, стремления к партнерскому взаимодействию.

Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчиненных проявляется, в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установления должностных окладов и размеров дополнительных выплат, заполнения вакансий и в нередких издержках огульной, бездоказательной критики за мнимые ошибки, попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежении убедительными аргументами.

Взятые из жизни примеры подтверждают, что необъективность руководителя, вызывающая конфликт, может быть следствием как заниженной, так и завышенной оценки деятельности и поведения подчиненных сотрудников. Среди типичных ошибок завышения оценок называются дружеское расположение на основе неформального общения, желание прослыть добрым и великодушным, предпочтение лично симпатичным людям и т.п. Занижение же оценок оказывается возможным в результате преднамеренного стремления к наказанию, личной антипатии или «шлейфа» плохой репутации, неумелости сотрудника эффектно представить выполненную работу и др.

Вместе с тем известно, что работники любой организации и учреждения, как правило, весьма чувствительны к суждениям о своей деятельности, болезненно воспринимают ограничение самостоятельности и попрание интересов. Они негативно реагируют на раздачу привилегий только тем, кто «по нраву» начальству. Их раздражают нравоучения и тем более отчитывания. Вызывает возмущение и протест, когда критика, даже справедливая, что называется за дело, переходит на личности, задевая самолюбие и здоровое честолюбие человека.

Так, проведенные в ФРГ специальные исследования по определению эффективности различных форм критики дали поразительные по расхождению результаты. Установлено, например, что когда начальник спокойно, не повышая голоса, убедительно, тактично и с глазу на глаз высказывает претензии подчиненным, то у 83% работников дисциплина, результативность работы возрастают, 10% работников продолжают вести себя по-прежнему, а 7% раскритикованных трудятся еще с меньшим усердием. В тех случаях, когда начальствующее лицо критикует подчиненных убедительно и в спокойном тоне, но делает это так, чтобы его замечания непременно слышали и другие сотрудники, то улучшение дела наблюдается только у 40% работников, никаких заметных изменений не происходит у 44%, а у 16% — дело не ладится хуже прежнего. Когда же руководитель дает волю своим эмоциям, пребывает в возбуждении и гневе, обрушивает критику на подчиненных ему людей в резкой форме, громко, обязательно во всеулышание, подчас насмешливо, а то и грубо, улучшение дела достигается лишь у 7% работников, 24% оказываются индифферентными (безразличными), а у 65% наступает дальнейший спад в деловой активности.

Итогом подобных исследований стали рекомендации специалистов, сводящиеся к тому, что критика со стороны руководителя любого уровня никогда не должна быть преувеличенной, ни в коем случае не следует говорить подчиненному, что он всегда все делает плохо; нельзя передавать критические замечания через других людей, ибо это выдает неуверенность в себе, склонность уклониться от любого конфликта; нетерпима уничижительная критика, всегда следует оберегать нервную систему как подчиненных, так и собственную от перенапряжения.

Подобные советы подходят и для российских условий. Правилами руководителя в управлении конфликтами должны быть стремление и навыки конструктивного влияния на персонал в любых конфликтных ситуациях, сочетание принципиальной требовательности к подчиненным с умением уделять максимум внимания морально-психологическому состоянию персонала, считаться с особенностями характера, интересами и мнениями сотрудников.

Руководитель в силу социального ранга, своих обязанностей, прав и полномочий в отношении к другим людям является выражителем лояльности (корректности, благожелательности) в отношении

к персоналу. От него в первую очередь зависит создание в большом или малом коллективе обстановки, которая способствует свободе и уважению личности, проявлению инициативы, справедливому вознаграждению за работу, предотвращению негативных последствий любых конфликтов, особенно тех, что возникают на почве недовольства условиями труда и общения.

Естественное желание руководителя видеть подчиненных исполнительными, по-настоящему преданными совместному делу не может мешать тому, чтобы сотрудники были активными оппонентами своему начальнику. Еще Блез Паскаль — французский мыслитель XVII в. — утверждал, что «опираться можно только на то, что оказывает сопротивление». И это верно для понимания не только физических, но и социальных явлений. Отсутствие у подчиненных иного, чем у начальника мнения, боязнь отстоять в конфликте самостоятельную точку зрения — прямой путь к конформизму.

Главное для руководителя — вдохновить сотрудников, обеспечить их согласованное взаимодействие, уберечь от незаслуженных обид, порождающих с неизбежностью разлад, отвести от эгоизма и нездоровой конкуренции. Предотвратит разрастание дисфункционального конфликта тот начальник, который, хотя и выступает одной из противостоящих сторон, стремится и умеет находить точки совпадения межличностных интересов, сближения внутригрупповых и межгрупповых позиций.

Очень важно справедливо судить о работниках, быть разумно осторожным в использовании имеющихся в распоряжении руководителя средств поощрения и наказания — как материальных, так и моральных. Следование принципам справедливости практически всегда требует диалектического подхода. Оно обеспечивается как волей к соблюдению ряда общих правил, так и нетерпимостью к уравниванию всех и во всем. Поэтому, к примеру, социально справедливы дифференциация ставок подоходного налога; приоритетная социальная защита детей, стариков и инвалидов, предоставление льгот работающим женщинам и подросткам, материальная компенсация тем, кто трудится во вредных для здоровья условиях.

Справедливо, во-первых, без колебаний, каких-либо оговорок отмечать действительные успехи подчиненных, не скупиться на искреннюю похвалу. Тут уместен афоризм знаменитого отечественного историка В.О. Ключевского: «Благодарность не есть право того, кого благодарят, а есть долг того, кто благодарит; требовать благодарности — глупость; не быть благодарным — подлость». Во-вторых, нужно соблюдать меру, чтобы не плодить щедро одариваемых «любимчиков», не переступать грань, отделяющую заслуженный комплимент

от дешевого заискивания. От него совсем недалеко до обычной, лести, которая, как давно замечено, хотя «гнусна, вредна», но в податливом сердце «всегда отыщет уголок».

Итак, при возникновении ситуаций, в которых руководитель оказывается непосредственным участником конфликта, его возможности влиять на ход конфликтного противоборства, управлять разрешением разногласий остаются предпочтительными. Основное же состоит в том, что и в такой ситуации ему надлежит поступать так, чтобы в большей мере быть ответственным за исход и последствия конфликтного поведения.

10.2. Руководитель — посредник в конфликте

Уже отмечалась важная роль посредника в улаживании конфликта как лица, содействующего примирению сторон, достижению согласия между ними по вопросам, вызвавшим споры, ссору или тяжбу. **Посредник, сообразуясь с типологией и динамикой конфликта, а также стадией его развертывания, выступает обычно связующим звеном во взаимодействии оппонентов.** От него исходят помощь в формулировании цели переговорных контактов, рекомендации, призванные сдерживать нетерпение сторон, предупредить создание тупиковых ситуаций, выбирать приемлемые направления и процедуры обсуждения противопоставляющей оппонентов проблемы, также советы по рассмотрению альтернативных предложений принятию компромиссных решений.

Конечно, многое зависит от того, насколько удачно выбран посредник. Ведь нельзя исключить возможность влияния на оппонентов собственных интересов и предпочтений лица, осуществляющего посреднические функции. Не подходит и нейтрал, у которого за внешней беспристрастностью, как за ширмой, может присутствовать внутренняя позиция — неизвестно, в чем она проявит себя и чью сторону примет. Плохо, если посредником окажется «миротворец любой ценой», готовый для внешнего улаживания конфликта и мнимого согласия «поступиться принципами», осмысленным компромиссом. Предпочтительнее в посреднической роли реалист по своему внутреннему складу — человек, трезво различающий и оценивающий позиции участников конфликта, полный искреннего и бескорыстного стремления уладить противостояние, не упускающий даже малого шанса привести конфликтующих к миру.

Часто в качестве посредника выступает руководитель. И это объяснимо, потому что он в обычных условиях воспринимается конфликтующими сторонами лицом авторитетным, к тому же не

деленным властными полномочиями, так или иначе не безучастным к происходящему в организации или подразделении, заинтересованным в благополучном исходе конфликтного противостояния на вверенном ему участке служебной деятельности.

Руководитель по своему статусу и ролевому положению не может уходить в сторону от реальных проблем, ждущих решения, вызывающих к тому же острые споры, противоречия и расхождения. Он обязан всемерно помогать, активно содействовать корректному сопоставлению несхожих взглядов, противоборству мнений, выяснению несовпадающих интересов и целей, стремиться придать им функциональную, конструктивную, созидательную направленность.

Естественно предположить, что в ситуациях, когда руководитель выступает не одной из конфликтующих сторон, а в качестве посредника или арбитра, его роль должна проявляться по-иному, отличаться рядом особенностей. При изменившихся обстоятельствах иные формы приобретают задачи и функции руководителя.

В связи с этим стоит напомнить, что управление персоналом, как и управление вообще, есть совокупность средств и приемов, обеспечивающих слаженную работу определенного числа людей. Оно представляет собой комплекс мер, учитывающих взаимосвязанное влияние психофизических, технических, экономических, социальных, правовых и морально-этических факторов. Такой комплекс непременно включает улаживание конфликтов.

Посредник-руководитель не может не учитывать влияние социальной среды на формирование конфликтных отношений и поведение оппонентов, заинтересованности свидетелей конфликта в том или ином его исходе, а также обстоятельств, которые либо накаляют страсти, либо, напротив, являются сдерживающим фактором. При этом восприятие им конфликтной ситуации должно быть свободно от субъективных оценок и тем более искаженных представлений. Не принесет пользы как недооценка, так и переоценка значимости данного конфликта; его следует понимать таким, каким он есть в действительности.

Посредничество должно считаться с тем, что люди неодинаковы, всякий человек ограничен в объяснении сложившейся ситуации своим интеллектом и нравственными предпочтениями, побуждается к поступкам собственными мотивами социально-возвышенного или, наоборот, личностно-корыстного порядка. Нужно постоянно иметь в виду, что противоречия и разногласия, приведшие к конфликту, рождают у оппонентов стремление не быть обойденным и побежденным. Поэтому недопустимо ставить их в неравные условия,

кому-то покровительствовать, а кого-то «загонять в угол», отрезая тем самым путь к взаимным уступкам и примирению.

Исследования, проводившиеся на предприятиях США и Японии, позволили установить, что менеджеры 25—30% своего рабочего времени тратят на разрешение конфликтов. В России на это уходит не меньшая доля рабочего дня управленца. Вот и получается, что управление персоналом в значительной степени есть деятельность по урегулированию конфликтов. Понятно, что это необходимо ради тех целей, которые определяют существование данной организации и которые составляют основной смысл управленческих усилий.

Управление конфликтами, как и управление персоналом в целом, должно считаться со сложностью и многоаспектностью трудовых отношений по всем линиям — между работодателем (предпринимателем) и наемными работниками; между администрацией предприятия (фирмы) и профсоюзным комитетом, советом трудового коллектива; между начальником и подчиненными; между отдельными работниками или группами-смежниками, выполняющими взаимосвязанные трудовые операции. Трудовые отношения складываются под влиянием факторов социальной среды и функционального взаимодействия, зависят от правовых норм и трудовых традиций, служат основой конструктивного разрешения конфликтов, возникающих в процессе трудовой деятельности.

Упомянутые отношения представляют реальную возможность прогнозирования конфликтных ситуаций, разработки технологии урегулирования конфликтов с применением как организационно-распорядительных, так и социально-психологических методов воздействия на конфликтное поведение, оптимальных способов разрешения конфликтов. Иными словами, вполне возможно и при известных условиях необходимо создание целостной системы управления конфликтами в той или иной конкретной организации.

Продолжая характеристику посреднической и арбитражной роли руководителя в конфликтных условиях, можно принять во внимание и такое соображение: управление персоналом, включая и разрешение конфликтов, не сводится к отдаче распоряжений, командованию людьми; это больше забота о рациональном использовании человеческого ресурса с точки зрения интересов как организации (предприятия), так и каждого работника в отдельности. Причем руководитель должен считаться с интересами учредителей (собственников) предприятия, наемных работников фирмы, потребителей производимых товаров и услуг, постоянно видеть возможное в рамках рыночных отношений несоответствие интересов разных социальных групп представителей — несоответствие, которое часто становится источни-

ком трудно разрешимых проблем, причиной возникновения конфликтов.

Руководителю, особенно высшего звена, приходится иметь дело с множеством конфликтов, в том числе между структурными подразделениями организации — филиалами, цехами, отделами и др., между управляющими лицами среднего и низового уровня, а также подчиненными им работниками, между службами предприятия, представителями поставщиков исходных материалов и потребителями выпускаемой продукции. Ему по кругу возложенных обязанностей нужно быть деятельным проводником эффективного управления, строгим блюстителем производственной, технологической, трудовой, финансовой, правовой дисциплины и четкого порядка на рабочих местах, активным радетелем нормальных, доброжелательных отношений с партнерами. Для этого он и наделяется властными полномочиями, имеет в своем распоряжении средства стимулирования и контроля, может определять меру и формы наказания за промахи в работе.

Вместе с тем руководителю в ту же меру возложенных на него обязанностей нужно «ориентироваться на человека», уделять максимум внимания настроению людей и удовлетворению их разнообразных потребностей. Ему важно знать своих подчиненных и партнеров, иметь представление об их интересах и предпочтениях, быть по возможности осведомленным о семейных обстоятельствах и жизненных затруднениях, а также об иных особенностях, с тем чтобы более осмысленно поддерживать у людей, связанных общим делом, трудовой энтузиазм, вселять в них уверенность в успехе, не дать им отвлечься на несущественные, второстепенные мелочи, лишь заслоняющие главное.

Надо исходить из того, что персонал — это объединение личностей, взаимодействующих индивидуальностей. А ведь люди — далеко не ангелы, никогда ими не были и не будут. Нужно принимать каждого человека таким, каков он есть в данный момент — со всем хорошим и плохим в нем.

Посредничество руководителя по объему управленческой работы, затрачиваемой на улаживание конфликтов среди персонала, конечно же, зависит от масштабов и технической оснащенности предприятия, характеристики производимой продукции или предоставляемых услуг, интеллектуального и квалификационного потенциала работников, морально-психологической атмосферы в коллективе, состояния социальной инфраструктуры отрасли, региона и самой организации. Все это в обычных условиях пронизано сложным переплетением социально-трудовых отношений, которые на поверку могут быть раз-

нотипными — конструктивными или деструктивными, стимулирующими сплоченность и сотрудничество или, напротив, вносящими разобщенность и снижающими эффективность совместной работы.

Искусство управления состоит как раз в том, чтобы и в конфликтной ситуации не упускать из виду основные ориентиры; равняясь на них, делать выбор соответствующих решений; действовать с благоразумием, осмотрительно, но всегда последовательно и настойчиво; бить при необходимости тревогу. Конфликт нужно улаживать, разрешать сообща, при обязательном участии противостоящих сторон, активной мобилизации и координации их собственных возможностей.

Потому-то в заповедях руководителя, оказавшегося в роли посредника или желательного конфликтующими сторонами арбитра, вполне уместны следующие простые правила. Во-первых, воспринимать конфликты как естественное проявление человеческого общения, нормальный способ социального взаимодействия и отношений людей, занятых совместной деятельностью. Во-вторых, уметь анализировать конфликтные ситуации, определять подлинные причины возникающих конфликтов, цели и особенности поведения противоборствующих сторон. В-третьих, владеть механизмом управления конфликтами, набором соответствующих приемов и процедур, выками конструктивного влияния на персонал конфликтных условиях; направлять конфликты по возможности в функционально-позитивное русло и сводить к минимуму их негативные последствия; всесторонне оценивать итоговый результат происшедшего конфликта, его значимость и влияние на отдельные личности, группы работников, коллектив в целом.

Ставший классическим пример посреднической роли влиятельного руководителя в улаживании крупного социального конфликта в свое время показал американский миллиардер Джон Рокфеллер. Дело происходило так.

В 1914 г. в штате Колорадо разразился кризис, началась «крутая» забастовка в горнодобывающей промышленности. Доведенные до отчаяния, воинственно настроенные шахтеры требовали от своей компании повышения заработной платы. Забастовка продолжалась почти два года. Были случаи уничтожения имущества компании. Вызывались войска, по бастующим открывали огонь. Страсти накалились до крайнего предела, атмосфера ненависти сгущалась.

Тогда-то Рокфеллер и направился в Колорадо, поскольку компания, на предприятиях которой развернулась стачка, контролировалась его финансовой группой. Он вознамерился уладить острый и непомерно затянувшийся конфликт. Семидесятипятилетний банкир потратил несколько недель, чтобы посетить угольные шахты, побывать в домах горняков, переговорить почти с каждым из ответственных представителей бастующих, а затем собрать их всех вместе. Добровольный посредник проявил внимательность к жалобам рабочих и до конца выдержал дружественный тон в общении с ними. В итоге забастовку удалось прекратить...

Подобные факты, коих множество, — это не только историческая память. Уроки истории, будучи востребованными, обогащают управленческую мудрость, учат находить верные пути совершенствования работы с персоналом, в том числе преодоления конфликтных ситуаций. Тот же Д. Рокфеллер со свойственной его кругу лицам прямолинейностью утверждал: «Умение обращаться с людьми — это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. Я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете».

Это умение в современной России должно не без осязаемой пользы усваиваться организаторами трудовой и предпринимательской деятельности, управленцами всех рангов. Отраднo, что уже сегодня многие из них преуспевают в столь важном и ответственном деле. Так, один из удачливых бизнесменов, возглавляющий фирму в Москве, следующим образом выражает свое кредо в отношении улаживания конфликтов: никогда не следует идти на поводу у других, но и никогда нельзя «ломать» людей, заставлять их делать то, что они не понимают; нельзя идти против своего коллектива, но непозволительно и другое — идти на поводу у коллектива. Бесспорно, столь определенная «формула» ясно выражает своеобразную, жизненными обстоятельствами продиктованную приверженность толкового руководителя (бизнесмена-работодателя) к обеспечению баланса социальных взаимосвязей.

Прямое отношение к посредничеству, как и вообще к управлению конфликтами, имеет существенно важный момент взаимосвязи конфликта с социальным партнерством. Практика развитых стран показывает, что эффективное предупреждение и улаживание конфликтов в экономической, социально-трудовой сферах достижимо более всего при опоре именно на доверительные, партнерские отношения, что убедительно подтверждается и отечественным опытом.

Уже упоминавшаяся Морозовская стачка, которая зимой 1885 г. взбудоражила всю Россию, в большей мере была вызвана тем, что тогдашний хозяин и управитель Никольской мануфактуры в подмосковном Орехово-Зуеве Тимофей Саввич Морозов обращался с наемными рабочими подобно феодалу-крепостнику. Не желая поступаться хотя бы малой долей баснословной прибыли, он всячески притеснял ткачей и прядильщиков: постоянно снижал расценки, накладывал без разбору штрафы, случалось пускать в ход розги и арапник против тех, кто осмеливался возражать.

Сменивший после стачки отца на посту главы громадного предприятия его сын — Савва Тимофеевич (пожалуй, самый знаменитый в роду Морозовых) — повел себя в отношении рабочих по-иному. Он начал с отмены унижительных штрафов и увеличения расценок, установил контакты с пользующимися влиянием представителями работников основных профессий, взялся строить жилье (кирпичные дома), школу и больницу для рабочего люда. За два десятилетия успешной управленческой деятельности Саввы на пред-

приятии не происходили какие-либо волнения и серьезные протесты. И Морозов, и возглавляемая им администрация мануфактуры, может быть сами того не подозревая, проторили дорогу к социальному партнерству.

Тем же путем шел в США не менее известный, чем Д. Рокфеллер, другой миллиардер, «стальной король» Эндрю Карнеги, который, судя по всему, и хотел, и умел ладить с персоналом своих предприятий. Две главы его мемуаров «История моей жизни» (М., 1994) почти целиком посвящены стачкам, отношениям с бастующими. Автор книги, опираясь на свой богатый опыт, полагал, что «самый лучший способ предупредить столкновение с рабочими состоит в том, чтобы уметь подойти к ним и войти в их положение». Он предупреждал коллег по бизнесу: нам следует опасаться рабочего, ущемленного в своем существовании. Вместе с тем Карнеги не без некоторой гордости замечал, что его личное общение с наемными работниками было подчеркнуто корректным. «При разногласиях с наемными рабочими, писал Карнеги, — я всегда держался выжидательного метода и вел с ними переговоры в спокойном тоне...»

Так что современные формы системы мероприятий, обеспечивающих сотрудничество наемных работников, представляемых обычно профсоюзами, с работодателями, объединенных, как правило, ассоциацией предпринимателей, имеют свои исторические корни, традиции и складывались исподволь в течение многих десятилетий. Ныне такое сотрудничество, именуемое социальным партнерством, осуществляется постоянно, на двусторонней основе, преимущественно в виде коллективных переговоров на уровне отдельных предприятий (организаций) и отраслей народного хозяйства, заключения коллективных договоров и соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения.

В Российской Федерации система социального партнерства имеет свои особенности. Она начала складываться в условиях осуществления социально-экономических реформ, направленных на переход страны к рыночной экономике. Уже весной 1992 г. был принят Закон «О коллективных договорах и соглашениях». Осенью 1995 г. Государственная Дума внесла в него ряд существенных изменений и дополнений. Закон устанавливает правовые основы разработки, заключения и выполнения коллективных договоров в организациях и разного рода соглашений (генерального, регионального, отраслевого тарифного, профессионального тарифного и др.) в целях содействия договорному урегулированию социально-трудовых отношений и согласованию социально-экономических интересов работников и работодателей.

Российское законодательство, в частности о порядке разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров, возлагает на руководителей организаций важную роль и большую ответственность. Работодатель обязан не только принимать к рассмотрению и решению направляемые ему требования работников, но и не может, имеет права уклоняться от участия в примирительных процедурах и

выполнения достигнутых соглашений. В ином случае он рискует дать повод работникам прибегнуть к крайним мерам, вплоть до забастовки.

Законом определено, что от имени работодателей право на ведение коллективных переговоров предоставляется их представителям, к которым относятся «руководители организаций или другие полномочные в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы». При этом предусмотрены меры дисциплинарной ответственности и штрафные санкции к тем руководителям, по вине которых срываются примирительные процедуры, нарушаются или не выполняются условия договорного процесса и принятых соглашений.

Таким образом, *социальное партнерство органично «вписывается» в управление персоналом, позволяет естественным путем осуществлять профилактику и улаживание конфликтов.* Оно, базируясь на принципах добровольности и равноправия сторон, взаимного уважения их позиций, служит важнейшим инструментом совершенствования системы урегулирования спорных вопросов по социально-трудовым отношениям. Задача руководителя заключается в том, чтобы опереться на посреднические возможности социального партнерства, перевести возникшую в коллективе конфликтную ситуацию в плоскость делового обсуждения вызвавшей ее проблемы, выяснения и устранения причин расхождений в оценках, намерениях, поступках. Только так, действуя целенаправленно и конструктивно, можно ослабить негативные последствия конфликта и извлечь из него максимум позитивных результатов.

Повышению эффективности посреднических усилий в улаживании конфликтов может способствовать так называемый паблик рилейшнз — деятельность с целью содействия установлению доброжелательности между людьми. Она благоприятствует общению работников, их расположению друг к другу и сотрудничеству.

10.3. Личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов

Имея в виду личный пример, в первую очередь отметим, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

- организатор трудового процесса;
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;

человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, регулирование, контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т.п.);

мотивационной, т.е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т.п.,

консультативной, т.е. функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руководителя на деле содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных фирм выполнение руководителем указанных выше общих и координационных функций включается в систему его оценки. Тем самым качество исполнения и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немислимо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимо пользоваться юридическими знаниями по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам — важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличие этих качеств еще недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе.

Ему, как уже указывалось, надлежит соблюдать еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Несомненно также, что любой руководитель должен быть в определенной степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения руководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т.п. Часто это происходит от того, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчиненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоуважение.

Другими словами, руководитель должен четко представлять себе, что в сфере управленческой деятельности проявляет себя объективная зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий их социально-психологических характеристик, т.е. мотиваций поведения, способностей и свойств.

Стоит вновь подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека — прямой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавязчивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т.е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способнос-

тей и свойств. Окончателность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.

Кроме того, руководителю следует четко осознавать, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закономерность искажения смысла информации. Язык, на котором передается управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, которые участвуют в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации — это те шаги, которые помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление как в производственной, так и в бытовой сферах жизни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием.

Во-первых, знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками практического использования указанных способов на практике.

Во-вторых, умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками — создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы — это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении конфликтов или стрессовых ситуаций.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку во время беседы — качество, которое способствует

тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников. При возникновении признаков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан лично вмешаться в ситуацию через проведение беседы.

Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера. Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью (даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет).

В-третьих, руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников. Невыполнение им правил критики, которые выработаны многолетним опытом общения людей, является распространенной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе, созданию конфликтной или стрессовой ситуации. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует: критиковать кого-либо в присутствии третьих; начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

В-четвертых, от руководителя требуется сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний, устраивать психологические паузы при острых конфликтах. Обеспечение хорошего отдыха сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т. е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия — предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать конфликты и стрессы.

Очевидно, что от качеств, которыми обладает руководитель, зависит, может ли он быть для сотрудников примером высокопрофессионального поведения или, напротив, служить наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно,

что руководитель участвует в управлении конфликтами и стрессами как делом, своими профессиональными действиями, так и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом».

Контрольные вопросы и задания

- Кто может оказывать влияние на развитие конфликта и участвовать в управлении им?
2. Укажите основные причины, в силу которых руководитель становится непосредственным участником конфликта.
 3. Какое значение для управления конфликтами и стрессами имеет правовая культура руководителя?
 4. Назовите задачи и функции руководителя, выступающего посредником в конфликте между своими подчиненными.
 5. Каковы основные требования к качествам руководителя при разрешении конфликтов?
 6. В чем проявляется значимость личного примера руководителя при урегулировании социально-трудовых конфликтов?

**КРАТКИЙ
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ**

Автокоммуникация — естественное условие психологической активности человека. постоянное общение с самим собой, приводящее при определенных обстоятельствах к внутриличностному конфликту.

Авторитарность — социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление *максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению*. А. связана с такими личностными чертами, как агрессивность, завышенная самооценка и уровень притязаний, склонность к следованию стереотипам. На поведенческом уровне А. нередко проявляется в стремлении индивида во что бы то ни стало добиться доминирующего положения в группе, занять максимально высокую позицию в структуре власти. Наиболее ярко А. проявляется в авторитарном давлении руководителя (лидера) на подчиненных (ведомых), устранении других людей от участия в решении важнейших вопросов, как стратегических, так и тактических. Такой руководитель строго контролирует решение любой задачи, жестко пресекает инициативу членов группы.

Авторитет — 1) влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т.д., 2) признание за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности. Во втором значении А. может не совпадать с властью — им может пользоваться индивид, не наделенный соответствующими полномочиями, но являющийся своего рода нравственным эталоном.

Адаптационный синдром — сочетание симптомов стрессового состояния человека, побуждение организма к защитно-приспособительной саморегуляции. Совокупность адаптационных реакций организма человека, носящих общий защитный характер и возникающих в ответ на значительные по силе и продолжительности неблагоприятные воздействия (стрессоры). Функциональное состояние, развивающееся под действием стрессоров, называется стрессором.

Адаптация социальная — 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентаций индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер А.с., ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения.

Адаптивность-неадаптивность — тенденции функционирования целеустремленной системы, определяющиеся соответствием (несоответствием) между ее целями и *достигаемыми в процессе деятельности результатами*. А. выражается в согласовании целей и результатов.

Аддитивность — свойство величин, заключающееся в том, что сумма значений величин, соответствующих частям объекта, равна значению величины, соответствующей целому объекту. Свойством А., например, обладает величина группы, но не обладают межличностные отношения в ней или совместная деятельность.

Арбитраж — специальный орган для рассмотрения коллективных трудовых споров; комиссия, формируемая из числа профессионально подготовленных нейтральных лиц с согласия участников социально-трудового конфликта в целях выработки рекомендаций по урегулированию разногласий между ними.

Атрибуция — приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия. Не-

обходимость А. обусловлена тем, что информация, которую может дать человеку наблюдение, недостаточна для адекватного взаимодействия с социальным окружением и нуждается в «дотраивании».

Атрибуция казуальная — интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей. Изучение А.к. исходит из следующих положений: а) люди, познавая друг друга, не ограничиваются получением внешне наблюдаемых сведений, но стремятся к выяснению причин поведения и выводам, касающимся соответствующих личностных качеств субъекта; б) поскольку информация о человеке, получаемая в результате наблюдения, чаще всего недостаточна для надежных выводов, наблюдатель находит вероятные причины поведения и черты личности и приписывает их наблюдаемому субъекту; в) эта причинная интерпретация существенно влияет на поведение наблюдателя.

Взаимодействие межличностное — 1) в широком смысле — случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковременный, вербальный или невербальный личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок; 2) в узком смысле — система взаимно обусловленных индивидуальных действий, связанных циклической причинной зависимостью, при которой поведение каждого из участников выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных.

Виды (типы) конфликтов — варианты конфликтных столкновений, различаемые по факторам совместной деятельности людей (источникам возникновения, формам взаимодействия, направленности общения, функциям и др.).

Влияние — процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т.п. в ходе взаимодействия с ним. Различают направленное и ненаправленное В. Механизмом первого являются убеждение и внушение. В этом случае субъект ставит перед собой задачу добиться определенного результата от объекта В. В отличие от направленного В. ненаправленное В. подобной специальной задачи не имеет.

Влияние функционально-ролевое — вид влияния, характер, интенсивность и направленность которого определяются не личностными особенностями партнеров по взаимодействию, а их ролевыми позициями. В.ф.-р. осуществляется благодаря трансляции образцов активности, регламентированных ролевой расстановкой сил и демонстрации определенного набора способов действия, не выходящих за пределы ролевых предписаний. Так, авторитарные руководители, как правило, видят свою задачу в оказании на подчиненных в первую очередь именно В.ф.-р. а потому в процессе взаимодействия и общения они главным образом ориентируются на соответствие своих и чужих действий и поступков нормативно определенному своду правил.

Внутригрупповой конфликт — столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения.

Внутриличностный конфликт — внутреннее противоборство человека как следствие автокоммуникации, функционального дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимости выбора между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным, кризиса мотивов или их реализации.

Восприятие межличностное — восприятие, понимание и оценка человека человеком. Специфика В.м. по сравнению с восприятием неодушевленных предметов заключается в большей пристрастности, что проявляется в слитности когнитивных (познавательных) и эмоциональных компонентов, в более ярко выраженной оценочной и ценностной окраске, в более яр-

мой зависимости представления о другом человеке от мотивационно-смысловой структуры деятельности воспринимающего субъекта.

Всеобщий конфликт — столкновение, противоборство, в которое вовлечено большинство персонала крупного предприятия либо наемных работников той или иной отрасли народного хозяйства страны из-за расхождения (несовпадения) интересов в сфере производственных, *распределительных* и трудовых отношений, различия во мнениях по поводу осуществления экономической и социальной политики, деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.

Границы конфликта — внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в масштабах которой возникает и развивается конфликтное столкновение.

Группа — ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной принадлежности, структуры, уровня развития и т.д.). Наиболее распространены классификации Г. по размеру: большие, малые, микрогруппы; по общественному статусу: формальные (официальные) и неформальные (неофициальные); по непосредственности взаимосвязей: реальные (контактные) и условные; по уровню развития: низкого уровня развития (ассоциации, корпорации) и высокого уровня развития (коллективы); по значимости: референтные. Величина, структура и состав Г. определяются целями и задачами деятельности, в которую она включена или ради которой создана. Содержание совместной деятельности членов Г. опосредствует все процессы внутригрупповой динамики: развитие межличностных отношений, восприятие партнерами друг друга, формирование групповых норм и ценностей, форм сотрудничества и взаимной ответственности. В свою очередь, сформировавшиеся в Г. отношения влияют на эффективность групповой деятельности.

Группа неформальная — реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы. Г.н. могут выступать как *изолированные общности* или складываться внутри официальных групп. Их интересы могут иметь как профессиональную, так и внепрофессиональную направленность. Официальные группы, сохраняя все свои характеристики, одновременно могут обладать лучшими свойствами Г.н. (тесными дружескими контактами, дружелюбностью и взаимной симпатией, готовностью к содействию и взаимопомощи), что укрепляет и обогащает их функционирование.

Группа референтная — реальная или условная социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и в самооценке. Г.р. выполняет в основном две функции: нормативную и сравнительную. Нормативная функция Г.р. проявляется в мотивационных процессах: Г.р. выступает при этом в качестве источника норм поведения, социальных установок и *ценностных ориентаций* индивида. Сравнительная функция Г.р. проявляется в перцептивных процессах: Г.р. выступает здесь в качестве эталона, с помощью которого индивид может оценить себя и других.

Групповая динамика — совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. К процессам Г.д. относятся руководство и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование, т.е. выработка групповых мнений и ценностей; формирование функционально-ролевой структуры группы; сплочение; конфликты; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения, т.е. все те процессы, которые фиксируют и обеспечивают изменения, происходящие в группе за время ее существования. Эти изменения обусловлены как *внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности*, так и ее внутрен-

ними противоречиями, продиктованными взаимодействием двух предполагающих и одновременно отрицающих друг друга тенденций групповой активности — интеграции и дифференциации. Первая нацелена на упрочение единства членов группы, стабилизацию и упорядочение межличностных отношений и взаимодействий и является необходимой предпосылкой сохранения и относительно устойчивого и постоянного воспроизводства группы как социально-психологической общности. Вторая проявляется в неизбежно сопутствующих любой коллективной жизнедеятельности специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов группы и соответствующем различии их функциональных ролей и психологических статусов, что является стимулом и результатом развития группы, но в то же время может привести к нарушению гармонии в отношениях образующих группу людей. Сосуществование названных тенденций обуславливает неравномерность процесса развития малой группы.

Групповое принятие решений — осуществляемый *группой* выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи. Процедура Г.п.р. предполагает обязательное согласование мнений членов группы в отличие от групповой дискуссии, которая обычно рассматривается как фаза, предшествующая Г.п.р. В отдельных случаях Г.п.р. используется в условиях ограниченного обмена информацией, когда члены группы могут только сообщить о своих первоначальных решениях. От Г.п.р. следует отличать переход от индивидуальных решений к групповым без взаимодействия участников.

Демонстрация — массовое шествие, одна из форм урегулирования коллективных трудовых споров, социальных конфликтов.

Депрессия — аффективное состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы, когнитивных (связанных с познанием) представлений и общей пассивностью поведения. Субъективно человек в состоянии Д. испытывает прежде всего тяжелые, мучительные эмоции и переживания — подавленность, тоску, отчаяние. Влечения, мотивы, волевая активность резко снижены. Характерными являются мысли о собственной ответственности за разнообразные неприятные, тяжелые события, происшедшие в жизни человека или его близких. Чувство вины за события прошлого и ощущение беспомощности перед лицом жизненных трудностей сочетаются с чувством бесперспективности. Самооценка резко снижена. Для поведения в состоянии Д. характерны замедленность, безынициативность, быстрая утомляемость; все это приводит к резкому падению продуктивности.

Децентрация — механизм преодоления эгоцентризма личности, заключающийся в изменении точки зрения, позиции субъекта в результате столкновения, сопоставления и интеграции ее с позициями, отличными от собственной.

Диагностика конфликта — знание основных параметров конфликтного столкновения (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

Динамика конфликта — движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития.

Диспозиция — готовность, предрасположенность субъекта к поведенческому акту, действию, поступку, их последовательности.

Забастовка — временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязанностей; крайняя форма конфликтного столкновения, фронтальный способ разрешения социально-трудового конфликта.

Завершение конфликта — устранение объективных и ослабление субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

Защита психологическая — специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, связанного с осознанием конфликта. Функцией З.п. является

«ограждение» сферы сознания от негативных, травмирующих личность переживаний. Термин «З.п.» употребляется для обозначения любого поведения, устраняющего психологический дискомфорт, в результате которого может измениться система межличностных отношений.

Защищенность психологическая — относительно устойчивое положительное эмоциональное переживание и осознание индивидом возможности удовлетворения своих основных *потребностей* и обеспеченности собственных прав в любой, даже неблагоприятной ситуации, при возникновении обстоятельств, которые могут блокировать или затруднять их реализацию. Одним из важнейших механизмов, обеспечивающих З.п., является *защита психологическая* — необходимое условие формирования адекватного чувства З.п., в противном случае закономерно возникновение чувства психологической незащищенности. Гарантами З.п. являются чувство принадлежности к *группе*, адекватная самооценка, реалистичный *уровень* притязаний, склонность к надситуативной активности, адекватная *атрибуция* ответственности.

Индивидуальный трудовой спор — неурегулированное разногласие, конфликт между работником и работодателем по поводу соблюдения условий трудового договора (контракта).

Интеграция групповая — 1) состояние *группы*, характеризующееся упорядоченностью внутригрупповых структур, согласованностью основных компонентов системы групповой активности, устойчивостью взаимосвязей между ними, стабильностью и преемственностью их функционирования и т.п. признаками, свидетельствующими о единстве, целостности социальной общности; 2) иерархически организованная совокупность внутригрупповых процессов, обеспечивающих достижение названного состояния. И.г. проявляется в относительно непрерывном и автономном существовании группы, что предполагает наличие процессов, препятствующих нарушению сохранности группы: отсутствие интегративных свойств неизбежно ведет к распаду любой человеческой общности. Важным показателем оптимальности внутригруппового взаимодействия является организованность группы, т.е. способность коллективного субъекта совместной деятельности к активной перестройке неупорядоченных групповых состояний в упорядоченные, определенные. Организованность проявляется в умении *группы* самостоятельно создавать организацию в ситуации неопределенности, сочетать инициативность и разнообразие форм индивидуального поведения с устойчивым единством действий участников совместной деятельности по реализации ее ведущей цели. Критерием оценки организованности может выступать характер деятельности группы в неординарных условиях, в частности: а) способность группы самостоятельно планировать этапы осуществления поставленной цели и распределять предстоящую работу среди своих членов; б) степень дисциплинированности членов группы в выполнении возложенных на них задач.

Инцидент — столкновение взаимодействующих сторон, означающее перевод конфликтной ситуации в *конфликт*

Источники конфликтов — стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях и т.п.

Карта конфликта — графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон.

Классификация конфликтов — группировка, систематизация конфликтных столкновений. деление их по существенным признакам, типам и видам (в частности, по сферам проявления, причинам возникновения, формам взаимодействия, коммуникативной направленности, продолжительности, составу участников, способам разрешения, последствиям).

Климат социально-психологический — качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Важнейшие признаки благоприятного К.с.-п.: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая степень включенности и взаимопомощи, принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр. Таким образом, характер К.с.-п. в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием К.с.-п. развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь. Оптимальное управление К.с.-п. в коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава.

Коллективный трудовой спор — неурегулированное разногласие, конфликт между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда.

Компромисс — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

Конкуренция — одна из основных форм организации межличностного взаимодействия, характеризующаяся достижением индивидуальных или групповых целей, интересов в условиях противоборства с добивающимися этих же целей и интересов других индивидов или групп. Конкурентное взаимодействие требует установления определенных правил и регулирующих санкций, без которых оно вырождается в *конфликт*

Конфликт — социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. В основе любого К. лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, содержит субъект возможного К. и его объект. Однако, чтобы К. начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сторона отвечает тем же, К. из потенциального переходит в актуальный и далее может развиваться как прямой или опосредованный стабилизирующий или неконструктивный. В качестве субъекта взаимодействия в К. может выступать как отдельное лицо (внутриличностный К.), так и два или несколько лиц (*межличностный конфликт*). В зависимости от конфликтной ситуации выделяются межгрупповые К. Неконструктивный межличностный К. возникает тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и уничтожая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения. Конструктивным межличностным К. может быть лишь тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов и отношений.

Конфликт продуктивный (конструктивный) — *конфликт*, позитивно влияющий на структуру, динамику и результативность социально-психологических и организационных процессов, служащих источником самоусовершенствования и саморазвития личности и группы. При определенных условиях *межгрупповой конфликт* может выполнять интегративную функцию

сплачивать членов группы, стимулировать эффективный выход из проблемной ситуации.

Конфликтная ситуация — исходное положение, основа конфликта, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, групповом поведении, межличностных отношениях.

Конфликтология — отрасль обществознания и человековедения; область научного знания о природе, причинах, видах и динамике конфликтов, методах их предупреждения и способах разрешения.

Конформность — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства. К. внешняя представляет собой демонстративное подчинение навязываемому мнению группы с целью заслужить одобрение или избежать порицания, а возможно, и более жестких санкций со стороны входящих в группу лиц; внутренняя — действительное преобразование индивидуальных установок в результате внутреннего принятия позиции окружающих, оцениваемой как более обоснованная и объективная, чем собственная точка зрения. Внутренняя К., как правило, сопровождается внешней, которая, напротив, отнюдь не всегда предполагает личностное согласие с поневоле соблюдаемыми групповыми нормами. При всех различиях обе формы К. близки в том, что служат специфическим способом разрешения осознанного конфликта между личным и доминирующим в группе мнением в пользу последнего.

Конфронтация — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

Кризисы возрастные — особые, относительно непродолжительные по времени периоды, характеризующиеся резкими психологическими изменениями. К.в. могут возникать при переходе человека от одной возрастной ступени к другой и связаны с системными качественными преобразованиями в сфере его социальных отношений, деятельности и сознания. К.в. зрелых периодов жизни и старости недостаточно изучены. Происходящие в это время процессы перестройки смысловых структур сознания и переориентации на новые жизненные задачи, ведущие к смене характера деятельности и взаимоотношений, оказывают глубокое влияние на дальнейший ход развития личности и в ряде случаев к конфликтам.

Лидер — член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Личность — 1) индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности; 2) определяемое включенностью в общественные отношения системное качество индивида, формирующееся в совместной деятельности и общении.

Локальный конфликт — столкновение, противоборство, в которое вовлечена часть персонала крупного предприятия либо рабочих и служащих региона, отдельной отрасли хозяйства из-за разногласий по поводу условий труда, социальной защиты работников, введения новых или существенного изменения действующих правил и инструкций.

Межгрупповая дискриминация — установление различий между собственной и другой группами. Нередко этот процесс приобретает ярко выраженную оценочную окраску, свойственную межгрупповому восприятию в целом. В определенных условиях межгрупповые различия могут искусственно подчеркиваться и преувеличиваться. Наиболее распространенным результатом М.д. является тенденция к установлению позитивно оцениваемых различий в пользу собственной группы, хотя достаточно часты и примеры обратной тенденции, т.е. установление позитивно оцениваемых различий в пользу какой-либо другой группы. В своих крайних выражениях первая тенденция может приводить к возникновению напряженности и конфликтам в

межгрупповых отношениях, вторая — к ослаблению внутригрупповых связей, девальвации внутригрупповых ценностей, дестабилизации и дезинтеграции группы как таковой.

Межгрупповой конфликт — столкновение, разногласие между отдельными группами или подразделениями (службами) организации, вызываемые несовершенством организационной структуры и неотлаженностью функционального взаимодействия, необходимостью распределения ограниченных материальных, финансовых и иных ресурсов, недостаточностью взаимной информации, различиями во взглядах на трудовую мотивацию, формы стимулирования, социальное партнерство, деловое сотрудничество и т.п.

Межличностный конфликт — столкновение взаимодействующих лиц, вызываемое условиями общения и совместной деятельности, различиями в темпераменте и характере, расхождением в интеллектуальных, волевых и эмоциональных устремлениях, нравственных предпочтениях.

Межличностных выборов мотивации (мотивационное ядро выборов) — система *мотивов*, образующая основу индивидуальной предпочтительности. Анализ М.в.м. позволяет определить причины, по которым индивид готов осуществить эмоциональный и деловой контакт с одними членами группы и отвергает других. Выявление мотивов социометрических и референтометрических выборов дает возможность раскрыть содержательную сторону процессов групповой дифференциации и интеграции. Характер М.в.м. определяется путем соотнесения ранжированного ряда межличностных предпочтений индивида с ранжированием им членов группы по различным основаниям.

Митинг — массовое собрание, одна из форм урегулирования коллективных трудовых споров, социальных конфликтов.

Мотив — 1) побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением *потребностей* субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность, 2) побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности предмет (материальный или идеальный), ради которого она осуществляется; 3) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Намерение — сознательное стремление завершить действие в соответствии с намеченной программой, направленной на достижение предполагаемого результата. Н. — особое функциональное образование, возникающее в итоге целеполагания и предполагающее выбор соответствующих средств, с помощью которых человек собирается достичь поставленной цели.

Направленность личности — совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций. Н.л. характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами.

Негативизм — немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других индивидов или социальных *групп*. Н. как ситуативная реакция или как личностная черта обусловлен потребностью субъекта в самоутверждении, в защите своего «Я», а также является следствием сформированного эгоизма и его отчуждения от нужд и интересов других людей.

Нормы групповые — совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально функционирующей общностью и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы, характера их взаимоотношений, взаимодействия и общения. Н.г. являются специфическим видом и своеобразной призмой преломления социальных норм, регулирующих жизнедеятельность больших групп и всего общества в целом. Наличие в группе более или менее развитой, разветвленной и относительно устойчивой системы Н.г. не только позволяет ей соотнести поведение каждого своего члена с выработанным эталоном и на этом основании выб-

рать наиболее эффективное средство воздействия на данную личность, но и значительно облегчает осуществление социального контроля за активность этой общности со стороны социального окружения.

Общественное мнение — выраженное в форме определенных суждений, идей и представлений отношение социальных групп к явлениям или проблемам социальной жизни, затрагивающим общие интересы. О.м. возникает как продукт осознания назревших и требующих решения социальных проблем и проявляется в сопоставлении, а иногда и столкновении различных взглядов и позиций по обсуждаемому вопросу, в одобрении, поддержке или, наоборот, отрицании, осуждении тех или иных действий, поступков или линии поведения людей.

Организационный конфликт — столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка. Столкновение противоположно направленных организационных позиций индивидов или групп относительно к целям друг друга. Как правило, О.к. возникает в ситуации, когда необходимо резко изменить привычный тип деятельности, перейти к новым организационным структурам, конверсии и т.п. Действия субъектов О.к. регламентированы сложившимися нормами, отражают логику развития организации и носят величинностный, деперсонифицированный характер. Основными элементами О.к. являются: организационная проблемная ситуация, «первый» участник (воспринимающий данную ситуацию как препятствие для достижения задач должностной позиции) и «второй» участник (воспринимающий ее как ситуацию, благоприятствующую решению задач своей должностной позиции), конфликтное взаимодействие участников.

Переговоры — способ преодоления конфликтного противоречия, заинтересованный диалог оппонентов с целью урегулирования конфликта.

Перцепция социальная — восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т.п. П.с. обозначает факт социальной обусловленности восприятия, его зависимость не только от характеристик объекта, но и прошлого опыта субъекта, его целей, намерений, значимости ситуации и т.д.

Пикетирование — патрулирование группой демонстрантов или бастующих в районе проведения демонстрации или забастовки.

Плюрализм — проявление в деятельности и общении широкого спектра мнений, ориентаций, многовариантности оценок, высказываемых индивидами относительно значимых для них ситуаций. В П. проявляется социальная активность личности, ее потребность в отстаивании собственных позиций, терпимость к мнениям других. Наиболее часто П. можно наблюдать при принятии групповых решений и в групповой дискуссии, в особенности при совместной творческой деятельности. П. — важная характеристика конструктивности общения, эффективного взаимодействия межличностного.

Позиция — 1) устойчивая система отношений человека к определенным сторонам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках; 2) интегральная, наиболее обобщенная характеристика положения индивида в статусно-ролевой внутригрупповой структуре.

Посредник — отдельное лицо или организация, содействующие примирению конфликтующих сторон, достижению согласия между ними по урегулированию трудового спора, социального конфликта.

Потребность — состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности. Осознавая цель субъективно как П., человек убеждается, что удовлетворение последней возможно лишь через достижение цели. Это дает ему возможность соотносить свои субъективные представления о П. с ее объективным содержанием, отыскивая средства достижения цели. П. обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой проявления П.

- Предмет конфликта** — основная причина конфликтного столкновения; проблема, требующая своего решения.
- Примирительные процедуры** — условия и методы (согласительная комиссия, посредничество, арбитраж) урегулирования социально-трудового конфликта.
- Приспособление** — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.
- Протекционизм** — корыстное покровительство, оказываемое кому-либо лицом или группой лиц, обладающих властью. П. ведет к возникновению привилегированного круга лиц, культивированию конформизма, готовности подчиняться авторитарному давлению. П. может проявляться в рамках социальных общностей любого масштаба: больших и малых группах, организациях и первичных подразделениях. П. отрицательно влияет на результативность труда в любой сфере деятельности, негативно сказывается на психологическом климате ближайшего социального окружения.
- Профессиональная пригодность** — совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения общественной приемлемой эффективности в той или другой профессии. П.п. не дана человеку изначально, она формируется в процессе обучения и последующей профессиональной деятельности при наличии положительной мотивации; ее возникновению и упрочнению способствуют система материальной и моральной стимуляции, удовлетворение, получаемое от деятельности, осознание общественной значимости ее результатов и др.
- Профилактика конфликтов** — осуществление руководством организации или ее подразделения предупредительных мер по предотвращению деструктивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений. К методам недопущения такого рода конфликтов, в частности, относятся: выдвижение интегрирующих целей, четкое определение видов связей в организационной структуре управления, соблюдение баланса прав и ответственности при выполнении работниками своих служебных обязанностей, использование различных форм поощрения.
- Разрешение конфликта** — завершение конфликтного столкновения по доброй воле его участников, достижение ими определенного согласия по спорной проблеме.
- Ригидность** — затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении намеченной субъектом программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки. Выделяют когнитивную, аффективную и мотивационную Р. Когнитивная Р. обнаруживается в трудностях перестройки восприятия и представлений в изменившейся ситуации. Аффективная Р. выражается в жесткости аффективных (эмоциональных) откликов на изменяющиеся объекты эмоций. Мотивационная Р. проявляется в затрудненной перестройке системы *мотивов* в обстоятельствах, требующих от субъекта гибкости и изменения характера поведения.
- Роль** — социальная функция *личности*; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.
- Самоконтроль** — осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний. Появление и развитие С. определяется требованиями общества к поведению человека.
- Совместимость групповая** — социально-психологический показатель сплоченности *группы*, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий ее членов в условиях совместной деятельности. В коллективе С.г. образует иерархию уровней. Нижний уровень С.г. составляют психофизиологическая совместимость темпераментов и характеров членов группы, сплоченность, выражающаяся в интенсивности коммуникативных внутригрупповых связей и во взаимности социометри-

ческих выборов. На более высоком уровне С.г. выступает как согласованность функционально-ролевых ожиданий — представлений членов группы о том, что именно, с кем и в какой последовательности должен делать каждый при реализации общественно-значимой и общей для всех цели.

Совместимость межличностная — взаимное принятие партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на оптимальном сочетании (сходстве или взаимодополнительности) ценностных ориентаций, социальных установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, темпа и ритма психофизиологических реакций и других значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик.

Сотрудничество — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

Социальное партнерство — система мероприятий по обеспечению сотрудничества наемных работников, работодателей и представитель органов государственной власти в целях согласования социально-экономических интересов, договорного урегулирования социально-трудовых отношений и цивилизованного разрешения трудовых споров (конфликтов).

Социально-трудовой конфликт — столкновение, разногласие отдельных лиц и групп, вызванное несовпадением частных и общих интересов, несовместимостью мотивов и целей.

Способ разрешения конфликта — совокупность характерных приемов (уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс), отличающих стиль поведения, образ действий по устранению причины конфликтного столкновения.

Статус — положение субъекта в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии. В различных группах один и тот же индивид может иметь разный С. Существенное расхождение в С., который приобретает индивид в группах, различающихся по уровню группового развития, содержанию деятельности и общения, нередко становится причиной конфликта.

Стиль конфликтного поведения — манера общения и образ действий участника конфликта, способ осуществления интересов.

Стресс — нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности; защитно-приспособительная реакция организма на воздействие неблагоприятных жизненных обстоятельств. Термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия (*стрессоры*). В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяют различные виды С., в наиболее общей классификации — физиологический С. и психологический С. Последний подразделяется на информационный и эмоциональный С. Информационный С. возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности за последствия принятых решений. Эмоциональный С. появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и пр. С. может оказывать как положительное, мобилизирующее, так и отрицательное влияние на деятельность, вплоть до ее полной дезорганизации.

Стрессор — фактор, вызывающий состояние *стресса*. Различают физиологические С. и психологические С. — факторы, действующие своим сигнальным значением: угрозой, опасностью, обидой, информационной перегрузкой и пр.

Структура конфликта — совокупность элементов конфликтного столкновения (основная причина, непосредственные участники, социальная среда).

Субъект конфликта — участник (сторона, оппонент) конфликтного столкновения, преследующий свои интересы и обладающий определенной силой, рангом.

Типология конфликтов — классификация конфликтных столкновений по формам проявления в различных сферах общественной жизни: экономической, социальной, политической, этнической, религиозной, военной, юридической, семейно-бытовой и др.

Типы конфликтов в организации — основанием для типологии *конфликтов* выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации. В зависимости от характера влияния выделяются следующие Т.к. в о. конструктивные, стабилизирующие и деструктивные. Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Деструктивные конфликты способствуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации.

Толерантность — отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор в результате снижения чувствительности к его воздействию.

Уклонение — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения *конфликтов*.

Управление конфликтами — целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.

Урегулирование конфликта — приведение сторон конфликтного взаимодействия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Функция конфликта — выражение социального (позитивного или негативного) назначения конфликтного столкновения, зависимости между ним и другими явлениями общественной жизни. К функциям *конфликта*, в частности, относятся: интеграция, активизация социальных связей, сигнализация об очагах социальной напряженности, содействие инициативе, преобразование межличностных и межгрупповых отношений, информация, предупреждение разрушительных противоборств.

Эмоциональный конфликт — столкновение, разногласие между людьми, вызванное личностным восприятием происходящего. чувственной реакцией на поведение окружающих, расхождением взглядов.

Опросник К. Томаса

- а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
 - б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - б) Я стремлюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
 - б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
 - б) Я стараюсь добиться своего.
 - а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
 - б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
 - б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.
 - б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
 - а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
 - б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
 - б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
 - б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

¹ Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара: Изд. Дом «Бахрах», 1998, с. 470–475.

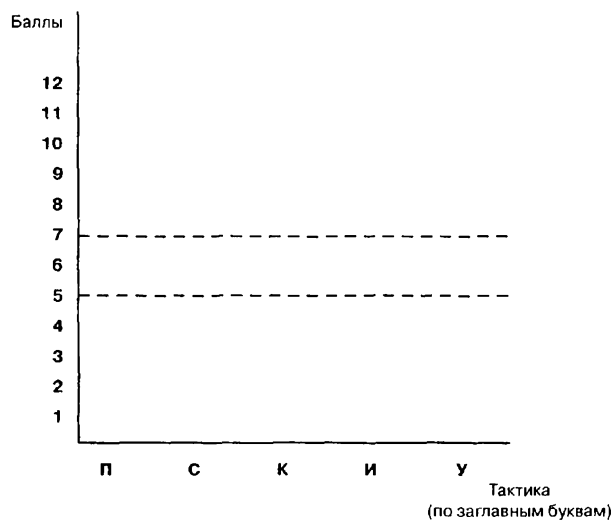
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
б) Я отстаиваю свои желания.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.
б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
б) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
27. а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику К. Томаса

Отметьте, пожалуйста, какую тактику Вы выбрали из каждой пары.

ТАКТИКА	ПРОТИВО-БОРСТВО	СОТРУДНИЧЕСТВО	КОМПРОМИСС	ИЗБЕГАНИЕ	УСТУПКА
№ вопроса					
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б			а
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Подсчитайте, пожалуйста, сумму набранных Вами баллов по каждой из тактик и нанесите результат на график.



Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. На графике результат оптимальной стратегии, поведения попадает в «коридор», отмеченный штриховыми линиями.

Если Ваш результат отличен от оптимального, одни тактики имеют значения ниже 5 баллов, другие — выше 7 баллов (сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, то есть реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик — противоборства, сотрудничества, компромисса, избегания и уступки — в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.

**СПИСОК
РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

- Авдеев Е.В.* Психотехнология решения проблемных ситуаций. М., 1992.
- Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М. 1990.
- Андреев В.К.* Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Казань, 1992.
- Аппенянский А.И.* Человек и бизнес: путь совершенства. М., 1995.
- Бойко В.В., Ковалев А.Г. Панферов В.Н.* Социально-психологический климат коллектива и личность. М., 1983.
- Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.
- Браим К.Н.* Этика делового общения: Учеб. пособие. Минск, 1996.
- Бройнинг Г.* Руководство по ведению переговоров. М., 1996.
- Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М. 1998.
- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 1994.
- Голубович А.Д., Ситник А.В., Хенкин Б.Л. Самоукина Н.В.* Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. М., 1995.
- Гришина Н.В.* Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990.
- Громова О.Н.* Конфликтология: Учеб. пособие. М., 1993.
- Дружинин В.В., Конторов Д.С. Конторов М.Д.* Введение в теорию конфликта. М., 1989.
- Жолобов Ю.В.* Путь к диалогу: психология делового общения. Саратов, 1989.
- Зазыкин В.Г. Чернышев А.П.* Менеджер: психологические секреты профессии. М. 1992.
- Займалин Е.П.* Социальная организация труда: переход к социальному сотрудничеству. М., 1996,
- Зайцев А.К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
- Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И.* Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб., 1992.

- Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта: Учеб. пособие. М., 1995.
- Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М. 1990.
- Иванова Е.Н.* Эффективное общение и конфликты. СПб. 1997
- Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы: основы управления персоналом. М., 1993.
- Каррас Ч.Л.* Искусство ведения переговоров: как достичь желаемого результата. М., 1997
- Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. СПб. 1999.
- Корнелиус Х., Фэйр М.* Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.
- Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель... Элементы психологии управления в повседневной работе. М. 1993.
- Кузин Ф.А.* Культура делового общения. М. 1996.
- Кузьмин К.А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1994.
- Ладанов И.Д.* Практический менеджмент: психотехника управления и самоотренировки. М., 1995.
- Лебедев В.И.* Психология управления. М., 1990.
- Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры. М. 1993.
- Ликсон Ч.* Конфликт: семь шагов к миру. СПб., 1997
- Лупьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. Ростов-на-Дону, 1991.
- Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М. 1996.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. 1992.
- Обозов И.П.* Психология межгрупповых отношений. Киев, 1990.
- Основы конфликтологии: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. М., 1997
- Панасюк А.Ю.* Управленческое общение: практические советы. М., 1990.
- Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1997
- Психология и этика делового общения / Под ред. В.К. Лавриненко. М. 1997
- Пугачев Е.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. М., 1998.

- Робер М., Гильман Ф.* Психология индивида и группы. М., 1988.
- Скотт Дж.* Конфликты: пути их преодоления. Киев, 1991.
- Снелл Ф.* Искусство делового общения. М., 1990.
- Социология труда: Учебник / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. М., 1993.
- Стенюков М.В.* Справочник по делопроизводству. М., 1997
- Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М., 1998.
- Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. М. 1998.
- Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М. 1999.
- Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1997
- Уткин Э.А.* Конфликты: теория и практика. М., 1998.
- Фишер Р., Эргель Д.* Подготовка к переговорам. М. 1998.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М. 1992.
- Чумиков А.Н.* Управление конфликтами. М.,
- Шаленко В.П.* Конфликты в трудовых коллективах. М., 1992.
- Шейнов В.П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
- Шейнов В.П.* Психология и этика делового контакта. Минск, 1996.
- Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология. М. 1992.
- Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. М. 1998.
- Щеглова С.Н.* Социальное партнерство в сфере трудовых отношений. М. 1995.
- Щекин К.* Как снять стресс. М., 1993.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
РАЗДЕЛ I КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗВИТИЕ	7
Глава 1 ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ КОНФЛИКТОЛОГИИ	7
1.1. Накопление знаний о конфликтах	7
1.2. Становление конфликтологии как науки	
1.3. Современные концепции конфликта	20
Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТОВ	29
2.1. Определение конфликта	29
2.2. Функции конфликта	37
2.3. Классификация конфликтов	47
Глава 3. ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ И СТРЕССОВ	53
3.1. Факторы поведения человека	53
3.2. Групповые интересы и цели	64
3.3. Непосредственные причины конфликтов	72
3.4. Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний	80
Глава 4. РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТА	87
4.1. Структура конфликтной ситуации	87
4.2. Динамика конфликта	94
РАЗДЕЛ II УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ	101
Глава 5. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ	101
5.1. Методы профилактики конфликтов в организации	101
5.2. Примириительные процедуры при трудовых спорах	110
5.3. Забастовка – крайняя форма социально- трудоового конфликта	121
Глава 6. СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ	131
6.1. Стили конфликтного поведения	131
6.2. Способы разрешения конфликтов	137

Глава 7	СОТРУДНИЧЕСТВО ПРИ ПРЕОДОЛЕНИИ КОНФЛИКТОВ	143
7.1	Роль коллектива в преодолении конфликтов	143
7.2.	Правила ведения переговоров по спорным проблемам	152
7.3.	Социальное партнерство	160
РАЗДЕЛ III	УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	168
Глава 8.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	168
8.1.	Организация управления конфликтами и стрессами	168
8.2.	Методы управления конфликтами	173
8.3.	Управление нейтрализацией стрессов	184
Глава 9.	НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ	188
9.1.	Разновидности норм и их роль в урегулировании конфликтов	188
9.2.	Образцы документов, применяемых при разрешении конфликтов	192
Глава 10.	РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ	198
10.1.	Руководитель как субъект конфликта	198
10.2.	Руководитель – посредник в конфликте	206
10.3.	Личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов	213
	КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	219
	ТЕСТ «ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ»	231
	КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ К. ТОМАСА	233
	СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	235

Учебное издание

Иван Егорович Ворожейкин
Аргальон Яковлевич Кибанов
Дмитрий Кириллович Захаров

Конфликтология

Учебник

Редактор *Л.Г. Соловьева*
Корректор *М.В. Литвинова*
Компьютерная верстка *Г.А. Волковой*
Оформление серии *Е.А. Доний*

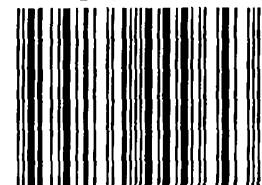
ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 10.12.2001. Подписано в печать 29.01.2002.
Формат 60 x 90/16. Бумага типографская № 2. Гарнитура Newton.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 15,0. Уч.-изд. л. 15,12.
Тираж 100 000 экз. (10 000 – 14 000 экз.)
Заказ № 5039.
Цена договорная.

Издательский Дом «ИНФРА-М»,
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095) 485-70-63, 485-74-00.
Факс: (095) 485-53-18.
E-mail: books @ infra-m.ru
<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов в Тульской типографии.
300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.

ISBN 5-16-000964-7



9 785160 009643



*Посвящается 85-летию
Государственного университета управления —
инициатора открытия и организации в стране
современного образования в области управления*

Дорогой читатель!

Государственный университет управления отмечает в 2004 году 85-летие своей деятельности. За эти годы вуз прошел большой, содержательный и во многом новаторский путь. В памяти десятков тысяч его выпускников, в истории высшей школы России навсегда останутся его названия — Московский инженерно-экономический институт, Московский институт управления, Государственная академия управления, Государственный университет управления.

Основателю управленческого образования в России — университету заслуженно принадлежит приоритет в открытии и дальнейшем развитии подготовки управленческих кадров для народного хозяйства. В этом его уникальность и своеобразие. Сегодня Государственный университет управления — базовый вуз Министерства образования Российской Федерации, осуществляющий руководство Государственно-общественным объединением вузов (УМО) России по образованию в области менеджмента, в состав которого входит свыше 400 высших учебных заведений нашей страны и ближнего зарубежья. Свою основную задачу университет видит в подготовке высококвалифицированных специалистов, воспитании управленческой элиты — лидеров российского бизнеса. ГУУ имеет высокое общественное и государственное признание. Это подтверждается его высоким рейтингом, государственными и общественными наградами.

Президент Российской Федерации В.В. Путин в своем приветствии профессорско-преподавательскому составу, студентам и выпускникам университета 30 июня 2003 года по случаю 25-летия первого в России выпуска профессионально подготовленных управленцев отметил, что сегодня ГУУ — *«это ведущий экономический вуз страны, заслуживший авторитет и признание в системе отечественного и мирового образования. Выпускники университета востребованы разнообразными структурами новой российской экономики. Многие из них стали ответственными руководителями крупных организаций и компаний, видными учеными и предпринимателями. Убежден, что Государственный университет управления и в дальнейшем останется лидером в подготовке высококвалифицированных специалистов-менеджеров, которые будут активно участвовать в строительстве сильной и успешной России».*

Для молодежи университет предоставляет самые широкие возможности получения фундаментального управленческого образования, обу-

чатся у выдающихся ученых-экономистов, основоположников российской школы управления. Специалистам и руководителям университет всегда готов оказать содействие в повышении квалификации по самым совершенным программам разного уровня, включая программы MBA и MBI для высшего руководящего персонала. Для желающих стать преподавателями и научными работниками университет предлагает широкий выбор научных специальностей.

В связи с развитием рынка и конкуренции в сфере образования университет постоянно работает над повышением качества своих образовательных услуг и расширением их номенклатуры. Наряду с образовательными услугами значительное внимание в университете уделяется развитию научной и консультационной деятельности. Партнеры вуза — крупные организации и корпорации, государственные и муниципальные органы управления.

ГУУ — известный партнер и в международном образовательном сообществе. Он является постоянным членом наиболее популярных международных ассоциаций и объединений школ бизнеса, имеет широкие академические связи с зарубежными университетами.

В своем развитии университет опирается на собственный потенциал, в первую очередь на высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав. Но вместе с этим мы осознаем, что устойчивое развитие вуза невозможно без тесной связи с практикой, реальной жизнью, без поддержки федеральных и местных органов управления, широкой общественности.

Мы признательны всем, кто выбирает наш вуз для получения или продолжения образования, кто помогает университету достойно встретить образовательные вызовы XXI века.



***ГУУ — это
Гарантия,
Уверенность,
Успех.***

*Ректор университета,
член-корреспондент РАН,
Заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор*

А.Г. ПОРШНЕВ

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

*Д.И. Порожеский,
Л.А. Кислов, Д.К. Захаров*

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

УЧЕБНИК

