

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Т. Ф. ГОРБАЧЕВА»**
Филиал КузГТУ в г. Прокопьевске

Медовикова Евгения Александровна
Мороденко Евгения Васильевна

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Прокопьевск 2017

УДК 159.9

*д-р пс. наук, профессор, заведующий кафедрой
общей психологии и психологии развития
ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет»,
член-корреспондент САН ВШ.*
Морозова И. С.

*к. пс. н.,
психолог «Комплексная детско-юношеская
спортивная школа» г. Прокопьевска*
Маханькова Н. А.

Медовикова Е. А., Мороденко Е. В./ Конфликты в организации: учеб. пособие / Гос. учреждение Кузбас. гос. техн. ун-т. – Прокопьевск, 2017. – 250 с.

ISBN 978-5-9909776-4-8

Учебное пособие поможет студентам в полном объеме получить знания, как по теоретическому курсу «Конфликты в организации», так и ознакомиться с практическими материалами по дисциплине «Конфликтология».

В деятельности каждого руководителя высшего и среднего звена приходится уделять большое внимание разрешению различных конфликтных ситуаций.

Учебное пособие отличается сочетанием глубокого теоретического анализа с тщательно подобранным эмпирическим материалом.

УДК 159.9

© Филиал КузГТУ в г. Прокопьевске, 2017
© Медовикова Е. А., Мороденко Е. В.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава I. Теоретические аспекты конфликтологии	5
Тема 1. Общая теория конфликта.....	5
Тема 2. Конфликтогены: виды и правила бесконфликтного общения.....	47
Тема 3. Управление конфликтом как организационно- технологический процесс	61
Тема 4. Конфликты в организациях	69
Тема 5. Трудовой, производственный, инновационный конфликты	91
Тема 6. Межличностные основы управления конфликтами в организации	125
Тема 7. Переговоры как способ разрешения конфликтов.	135
Тема 8. Конструктивное социально-психологическое поведение в конфликте	159
Глава II. Практические ситуации (на производстве) для анализа	170
Глава III. «Копилка кейсов».....	199
Список использованной литературы	231

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в сложных социально-экономических условиях личности необходимо интегрироваться в систему социальных связей и отношений.

До недавнего времени практика обходилась без специального знания о конфликтах. Все чаще возникает потребность в систематическом анализе всех, существенно значимых для общества конфликтных отношений и их взаимосвязи с отношениями гармонии, и согласия. Она была продиктована самой природой современного общества, способного к нормальному функционированию и развитию, только будучи целенаправленно регулируемым и в основном сознательно управляемым.

Предметом конфликтологии является идеальная модель конфликтного взаимодействия, его теория, основой которой выступает понятийный аппарат с его центральным звеном – категорией конфликта. Объект конфликтологии – сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных конфликтов.

В качестве базовых понятий (категорий) конфликтов в организации принимаются: конфликт, социальное противоречие, противоположные общественные интересы, ценности и цели, субъекты конфликта, его структура, процесс (возникновение, развитие, регулирование и разрешение), управление конфликтом.

Авторы надеются, что данная работа поможет преподавателям, студентам и всем, интересующимся проблемами современных конфликтов в рамках управленческой деятельности, понять их роль и значение в общественной жизни.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

ТЕМА 1. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

1.1. Эволюция научных взглядов на конфликт

Традиции накопления конфликтологических идей имеют многовековую историю. Первые целостные концепции конфликта появились на рубеже XIX-XX вв., однако и в предшествующие столетия лучшие умы человечества предлагали свое видение природы этого феномена, путей предотвращения и разрешения конфликтов. Идеи согласия и конфликта, мира и насилия всегда были одними из центральных в различных религиозных течениях. Тема борьбы добра со злом представлена в значительном числе произведений культуры и искусства [42].

Обыденное сознание также является мощным источником конфликтологических идей, отражением отношения людей к конфликтам разного уровня.

Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты. Иными становились их физические, экономические и социальные последствия. Не оставалось неизменным и отношение к ним общественной мысли. Античная эпоха оставила нам детальное описание войн и первые оценки конфликтов подобного рода. В Средние века и в Новое время были предприняты попытки осмыслить сущность этого явления. Целая плеяда мыслителей-гуманистов высказывала свои представления о конфликтах, пагубности их роли в развитии человечества, об устранении войны из жизни общества и установлении вечного мира.

Древнее время. Первые дошедшие до нас исследования рассматриваемой проблемы относятся к VII-VI вв. до н. э. Китайские мыслители того времени полагали, что источник

развития всего существующего – во взаимоотношениях существующих материи положительных (янь) и отрицательных (инь) сторон, находящихся в постоянном противоборстве и приводящих к конфронтации их носителей.

В Древней Греции возникает философское учение о противоположностях и их роли в возникновении вещей.

Анаксимандр (ок. 610-547 до н. э.) утверждал, что вещи возникают из постоянного движения «апейрона» – единого материального начала, приводящего к выделению из него противоположностей.

Гераклит (кон. 6 – нач.5 вв. до н. э.) сделал попытку вскрыть причину движения, представить движение вещей и явлений как необходимый, закономерный процесс, порождаемый борьбой противоположностей. Борьба всеобща и все происходит через борьбу и по необходимости, – писал он.

К этому периоду относятся первые обобщения, касающиеся роли такого социального конфликта, как война. *Гераклит* считал войну отцом и царем всего сущего, а *Платон* (ок. 428-348 до н. э.) рассматривал ее как величайшее зло. По его мнению, некогда существовал «золотой век», когда люди любили друг друга и относились друг к другу доброжелательно. Тем не менее в «идеальном государстве» Платона имеются войны, готовые выступить в поход в любое время [4].

Гераклиту противоречил и *Геродот* (ок. 490-425 до н.э.). Он утверждал, что никто настолько не безрассуден, чтобы предпочесть войну миру. Ведь во время войны отцы хоронят детей, во время же мира – дети отцов.

Философ-материалист *Эпикур* (341-270 до н.э.) также считал, что негативные последствия столкновений вынудят когда-то людей жить в состоянии мира. Мыслители прошлого, осознавая неизбежность конфронтации в общественной жизни, уже тогда пытались определить критерии справедливого и несправедливого насилия.

В частности, *Цицерон* (106-43 до н. э.) выдвинул тезис о справедливой и благочестивой войне, которая могла вестись для отмщения за причиненное зло, для изгнания из страны вторгшегося врага (О государстве).

Аврелий Августин Гиппонский Блаженный (345-430) Добавил к условиям Цицерона справедливость намерений веду-

щего войну. Его рассуждения о войне и мире, изложенные в работе «О граде божьем», звучат вполне современно: *Те, которые нарушают мир, не ненавидят его как таковой, а хотят лишь другого мира, который отвечал бы их желаниям...*

Средние века. *Фома Аквинский* (1225-1274), развивая мысли о допустимости войн в жизни общества, определил еще одно условие справедливой войны: для нее должна быть «авторизованная компетенция», т. е. санкция со стороны государственной власти. Хотя в целом, по его мнению, война и насилие являются всегда грехом.

Одну из первых попыток системного анализа социальных конфликтов предпринял флорентийский теоретик и государственный деятель *Никколо Макиавелли* (1469-1527). Ценность его концепции заключается в отходе от господствовавших тогда божественных взглядов на источники общественного развития. Великий теоретик средневековья считал конфликт универсальным и непрерывающимся состоянием общества ввиду порочной природы человека, стремления различных групп людей к постоянному и неограниченному материальному обогащению. Н. Макиавелли одним из источников социального конфликта считал знать, сосредоточивающую в своих руках всю полноту государственной власти. Он отрицательно относился к дворянству. Тем не менее Макиавелли видел в конфликте не только разрушительную, но и созидательную функцию.

Чтобы уменьшить негативную роль конфликта, нужно уметь правильно воздействовать на него. Выполнять эту миссию призвано государство, считал мыслитель. *Эразм Роттердамский* (1469-1536) отмечал, что война сладка для тех, кто ее не знает и указывал на наличие собственной логики начавшегося конфликта, который разрастается подобно цепной реакции, вовлекая в орбиту своего влияния все новые слои населения и страны. Анализируя причины войн, Э. Роттердамский подчеркивал, что часто низменные и корыстные качества правителей ввергают народы в войны [4].

Они ощущают и видят свое могущество, лишь разрушая согласие в народе, а когда это согласие нарушено, они втягивают и вовлекают народ в войну, чтобы еще свободнее и легче грабить и истязать несчастных людей.

Гуго Греции (1583-1645) допускал возможность войны между суверенными государствами, в которой обе стороны убеждены в собственной правоте. Его рассуждения заложили теоретическую основу для позднейшего понятия нейтралитета.

Интересны идеи относительно природы конфликтов, высказанные английским философом *Фрэнсисом Бэконом* (1561-1626). Он впервые подверг основательному теоретическому анализу систему причин социальных конфликтов внутри страны. Среди них ключевую роль играет бедственное материальное положение народа. Возникновению конфликтов способствует пренебрежение государями мнений сената и сословий, политические ошибки в управлении, распространение слухов и кривотолков, а также пасквилы и крамольные речи.

Томас Гоббс (1588-1679) обосновал в *Левиафане* концепцию войны всех против всех как естественного состояния. Он считал главной причиной конфликта стремление к равенству, которое приводит к возникновению у людей одинаковых надежд, желание завладеть теми же объектами, необходимыми для самосохранения или получения удовольствия, а это превращает людей во врагов, порождает соперничество, недоверие и честолюбие.

Новое время. В данный период были популярны идеи *Жан-Жака Руссо* (1712-1778) об этапности всемирно-исторического процесса. Вначале существует естественное состояние, когда люди свободны и равны, затем развитие цивилизации приводит к утрате состояния равенства, свободы и счастья и, наконец, заключив общественный договор, люди вновь обретут утраченную гармонию общественных отношений, вечный мир и согласие.

По мнению Ж.-Ж. Руссо, общественный договор возможен под жестким контролем народа, так как войны министрам нужны и добрую волю они не проявят. Поэтому дело уже не в увещании, а в принуждении.

Впервые конфликт как многоуровневое социальное явление был изучен в работе *Адама Смита* (1723-1790). Исследования о природе и причинах богатства народов. В основе конфликта лежат деление общества на классы (капиталисты, земельные собственники, наемные рабочие) и экономическое соперничество. Противоборство между классами А. Смит

рассматривал как источник поступательного развития общества, а социальный конфликт, следовательно, как определенное благо человечества [5].

Немецкий философ *Иммануил Кант* (1724-1804) считал, что *состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние ... последнее, наоборот, есть состояние войны, т.е. если и не беспрерывные враждебные действия, то постоянная угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено.*

Здесь просматривается связь с идеями Ж.-Ж. Руссо об общественном договоре.

По мнению немецкого философа *Георга Гегеля* (1770-1831), главная причина конфликта кроется в социальной поляризации между накоплением богатства, с одной стороны, и привязанного к труду класса, – с другой. Будучи сторонником сильной государственной власти, Гегель выступал против смут и беспорядков внутри страны, расшатывающих государственное единство. Он считал, что государство представляет интересы всего общества и обязано регулировать конфликты.

Прусский военный теоретик *Карл Клаузевиц* (1780-1831) в труде «О войне» определил природу международного военного конфликта, предложив знаменитую формулу: «Война есть продолжение политики другими средствами». На протяжении всей истории международные военные конфликты являлись не биологической неизбежностью, не отклонением от нормы в курсе той или иной державы или проявлением своенравности монарха, а закономерным развитием тех процессов, которые шли внутри государств и на мировой арене до перерастания их в конфликт.

Проблема борьбы за существование занимала центральное место в учении английского биолога *Чарльза Дарвина* (1809-1902). Содержание его теории биологической эволюции изложено в книге «Происхождение видов путем естественного отбора, или сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь», изданной в 1859 г. Главная идея этой работы сформулирована в самом названии – развитие живой природы осуществляется в условиях постоянной борьбы за выживание, что и составляет естественный механизм отбо-

ра наиболее приспособленных видов. В дальнейшем взгляды Ч. Дарвина получили развитие в некоторых социологических и психологических теориях конфликта.

1.2. Предмет, объект. Цели, задачи и методы конфликтологии

Конфликтология – наука о закономерностях зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня [39].

Объектом ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а *предметом* – общие закономерности их возникновения, развития и завершения [39].

Основные цели:

- исследование конфликтов;
- организация системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов.

Наиболее актуальные на сегодняшний день задачи:

- преодолеть крайне низкий уровень конфликтологических знаний;
- создать системную базу эмпирических знаний, включающую результаты ситуативного анализа реальных конфликтов в окружающей среде;
- разработать методики и технологии оценки опасности возникновения конфликтов в основных сферах общественной деятельности.

С объектом науки тесно связан и ее **метод** (от греч. – путь, исследование, прослеживание), под которым понимается совокупность определенных правил, приемов, норм практического и теоретического освоения действительности. Совокупность этих методов иногда называют **методологией**, под которой понимаются учение о методах познания, система принципов, объясняющая пути и обосновывающая способы приращения, построения и применения знания [4].

Методология науки о конфликте включает в себя целый комплекс конкретно-научных приемов исследования, которые в свою очередь преломляются во множество специаль-

ных процедур – методиках получения научных данных. Эта методология имеет различные уровни – философский, общенаучный, частно-научный и представляет собой целостную систему методов и приемов.

Основными **методами**, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах являются: структурно-функциональный; процессуально-динамический; метод типологизации; прогностический; разрешительный [42].

Если с помощью первых трех методов конфликтологией решаются объяснительные задачи, то прогностический метод обеспечивает предвидение возможного развития и результатов конфликта, а разрешительный метод нацелен на практические задачи управления конфликтом.

1.3. Понятие и сущность конфликта

Прежде чем давать определение понятия «конфликт», нужно рассмотреть некоторые из его черт.

Несомненно, **конфликт** – явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни. Он непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем [42].

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 [39].

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 включа-

ется 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.

Сказанное подводит к выводу о том, что конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.

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 [42].



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 пространственное, 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; эмоциональные 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.

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.

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. Пример: конфликт 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 гос-

ударстве 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 [21].

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.

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.

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 исключают 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.

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.

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Структура конфликта описывается по-разному разными авторами, но основные элементы практически принимаются всеми: конфликтная ситуация, ее образы, оппоненты (субъекты конфликта), объект и предмет, инцидент, микро- и макроокружение конфликта.

Объект конфликта одним из неперенных элементов конфликта является *объект*, т. е. конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта.

Все объекты подразделяются на три вида:

1. Объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно.

2. Объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта.

3. Объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно. Это ситуация «многого конфликта».

Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной или духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним.

Понятия «*субъект и участник*» конфликта не всегда тождественны. **Субъект** – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Оппоненты (субъекты конфликта) – противостоящие друг другу участники конфликта (индивидуумы, группы, организации, социальные институты, общественные и политические объединения, государства, международные сообщества).

Участник конфликта может сознательно (или не вполне сознавая цели и задачи противостояния) принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами.

Также необходимо различать *прямых* и *косвенных* участников конфликта. Последние представляют определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы.

Основные участники конфликта – это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами, и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства.

К не основным участникам конфликта относятся все остальные участники конфликта. Их часто именуют также *косвенными* участниками конфликта. По определению им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии конфликта.

Косвенные участники могут:

- а) провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
- б) содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению;
- в) поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно [4].

В социологии конфликта часто используется понятие «*сторона конфликта*», предполагающее включение как прямых, так и косвенных участников конфликта. Иногда косвенных участников называют третьей стороной или третьим участником. Субъекты и участники социального конфликта

могут иметь различные ранги, статусы и обладать определенной силой.

Ранг в переводе с немецкого – звание, чин, разряд, категория. В социальной конфликтологии он определяется по принципу высший – низший и предполагает позицию, занимаемую одним из субъектов конфликта по отношению к противоборствующей стороне.

Авторы книги «Внимание: конфликт!» предложили следующий способ определения **рангов оппонентов (субъектов конфликта)**:

1. Оппонент первого ранга – человек, выступающий от своего собственного имени и преследующий свои собственные интересы.

2. Оппонент второго ранга – отдельные индивиды, защищающие групповые интересы.

3. Оппонент третьего ранга – структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.

4. Высший ранг – государственные структуры, выступающие от имени закона [4].

В реальном конфликте каждая из сторон стремится понизить ранг противника и повысить свой собственный.



Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и *другие его участники*: инициаторы (зачинщики); организаторы; пособники; посредники (медиаторы).

1) Инициаторы – те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании

конфликта между другими лицами, группами или государствами. Ими могут быть как отдельные лица, так и различные объединения и даже государства.

2) Организаторы – группа лиц, разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт – значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы пред-

полагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и не основные участники конфликта.

3) Пособники – лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности.

4) Посредники – третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника – это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации, и государства [4].

Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство. В конфликте наряду с реальным предметом разногласий может фигурировать мнимый («квази-предмет»). Действительный же нередко скрыт до поры до времени. К примеру, военная агрессия обычно обосновывается агрессором с помощью мнимого предмета конфликта: угрозы его границам со стороны жертвы, защиты демократии и свободы и т. п. Л. Козер обозначил в качестве предмета конфликта власть, статус, перераспределение ценностей и доходов.

Инцидент – пусковой механизм конфликта (конфликтные действия или стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта).

Конфликтная ситуация – это ситуация напряженности во взаимоотношениях сторон.

Отметим, что конфликтная ситуация всегда предшествует конфликту и инциденту. Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. И так, чтобы произошел конфликт, нужны действия со стороны оппонентов, направленные а овладение предметом конфликта. Такие действия и называются инцидентом. Следовательно, конфликт – это конфликтная ситуация плюс инцидент (**конфликт = конфликтная ситуация + инцидент**). При этом конфликтная ситуация может существовать задолго до того, как произойдет прямое столкновение оппонентов. Инцидент может возникнуть по инициативе оп-

понентов (или одного из них) и независимо от их воли и желания, вследствие объективных обстоятельств либо случайности. Аналогично и конфликтные ситуации могут возникать либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может «передаваться по наследству», переходить к новым оппонентам даже в случае, когда начало ее положено не объективными обстоятельствами, а случайностью или когда причины конфликта давно исчезли.

Конфликтная ситуация и инцидент, таким образом, «ведут себя» в определенном смысле независимо. Например, конфликтная ситуация может определяться объективными причинами, а инцидент – возникнуть случайно. Кроме того, конфликтная ситуация может создаваться оппонентом намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена без определенной цели, а иногда и во вред себе (по причинам психологического свойства). То же самое относится и к инциденту. При этом конфликтная ситуация любого из перечисленных видов может сочетаться с любым видом инцидента. Необходимо помнить, что на основе одной и той же конфликтной ситуации могут возникнуть новые инциденты, новые конфликты.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций являются:

- факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;
- резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям);
- факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;
- обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;
- замкнутость, уединение, подавленность отдельных членов трудового коллектива;
- формальная постановка работы по управлению персоналом;
- негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц [4].

Социальная напряженность – это особое состояние

общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности. Это состояние свойственно конфликту и сопровождает его. Масштабы социальной напряженности большей частью сопоставимы с масштабами конфликта и порождаются ими. Можно вести речь о напряженности межличностной, межгрупповой, межнациональной или о глобальной напряженности в обществе [21].

Социальная напряженность представляет собой **эмоциональное** состояние в группе или обществе в целом, вызванное давлением со стороны природной или социальной среды, продолжающееся, как правило, в течение более или менее длительного времени. Напряженность может быть вызвана отнюдь не только стремлением достичь какой-либо цели, но и разного рода ошибками или некомпетентностью лидеров. Кроме того, обычное состояние людей может резко измениться из-за воздействия не подконтрольных человеку сил природы: изменения климата, истощения ресурсов, землетрясения и т. д.

Наиболее общие предпосылки напряженности – это устойчивая и длительное время неразрешаемая ситуация несогласования между потребностями, интересами, социальными ожиданиями всей массы или значительной части населения и мерой их фактического удовлетворения, приводящая к накоплению недовольства, усилению агрессивности отдельных групп и категорий людей, нарастанию психической усталости и раздражительности большинства. Другими словами, речь идет о конфликтной ситуации, отражающейся в психологии населения.

Можно утверждать, что социальная напряженность возникает в обществе (территориальной общности), как минимум, двояким образом. Во-первых, если большинство людей вначале смутно ощущает, а затем по мере развития событий осознает, что удовлетворение их социальных, экономических, политических, национальных, культурных или каких-либо иных жизненно важных потребностей, интересов и прав находится под угрозой или даже становится невозможным. И во-вторых, когда какая-то, первоначально сравнительно небольшая часть людей не может удовлетворить свои потребности и реализовать свои интересы в существующих в обществе условиях и поэтому, независимо от того, по каким

причинам и чем конкретно была вызвана такая ситуация, вступает в борьбу против действительных и мнимых препятствий или надуманного ущемления своих прав, распространяя в обществе настроения неудовлетворенности, страха, пессимизма и т. д. И в том и в другом варианте социальная напряженность возникает, если назревший кризис своевременно не выявляется, а конфликтное противостояние никак не разрешается, если наблюдается, так сказать, «патовая ситуация», тупиковая ветвь логического развития общественных процессов. Таким образом, социальная напряженность – это одновременно сторона и индикатор социального кризиса и сопутствующих ему всевозможных конфликтов.

Стадии (качественные характеристики) и соответствующие им уровни (количественные характеристики) развития социальной напряженности:

1. **Латентная стадия** (фоновый уровень), характеризующаяся относительной сбалансированностью условий и требований, порождаемых социально–экономической и политической ситуацией, а также предпочтений и ожиданий социального субъекта (то есть социальной общности определенного уровня: населения региона, социально-демографической группы и т. п.).

Фомы проявления социальной напряженности в латентной ее стадии носят «скрытый» характер. При опросе респондентов такое состояние выражается в положительной или нейтральной оценке влияния сложившейся ситуации на жизнедеятельность субъекта. Однако оно не означает отсутствия проблем. Последние могут находиться в латентной фазе, но их анализ и прогноз развития являются не менее актуальными, чем на любой другой стадии.

2. **Начальная (диффузная)** стадия (повышенный уровень), для которой свойственно явное несоответствие между предпочтениями, ожиданиями, потребностями и реальным уровнем жизни социума. Состояние общественного сознания характеризуется оценкой социально–экономической и политической ситуации как вызывающей определенную ущербность жизненных условий.

Формы проявления социальной напряженности на этой стадии: возрастает обеспокоенность населения ситуацией,

распространяются тревога относительно потенциальных угроз важнейшим интересам и потребностям, недоверие властям, руководству, появляются признаки готовности противостоять нежелательным изменениям. Возможно проведение мирных санкционированных пикетов, митингов, демонстраций различными социальными группами с выдвижением участниками своих целей и требований, возникновение зон повышенной социальной и политической нестабильности.

3. Стадия **явной социальной напряженности** (высокий уровень), характеризуется ростом неудовлетворенности сложившимся социально-экономическим и общественно-политическим положением, осознанием ситуации, реально угрожающей интересам социального субъекта.

Формы проявления социальной напряженности: распространение доминирующих представлений о желательных путях нормализации обстановки, формирование «образа врага», проведение более многочисленных мирных санкционированных (в отдельных случаях не санкционированных) пикетов, митингов, в редком случае возможны мирные краткосрочные забастовки, блокировки, голодовки, суицид отдельных личностей или малых групп;

4. Стадия **социального конфликта** (критический уровень), характеризуется завершением осознания социальным субъектом (слоем, группой, территориальной общностью и т. п.) глубокого несоответствия социально-экономической и политической ситуации его ценностям и интересам, появлением готовности устранить данное несоответствие путем социального столкновения [17].

Формы проявления социальной напряженности: принимаются целенаправленные конфликтные действия в виде не санкционированных многочисленных пикетов, митингов, забастовок, блокировок, не всегда имеющих мирный характер и ведущих к беспорядку и нестабильности. Возможны, многочисленные голодовки, суицид отдельных личностей или групп, вооруженные массовые столкновения.

В случае превышения критического уровня социальной напряженности адаптивные механизмы социальной системы не могут справиться с задачей поддержания сложившегося баланса отношений, что приводит к трансформации системы.

При этом именно те социальные субъекты, которые выбрали в качестве средства разрешения данного противоречия столкновение, борьбу, соперничество, становятся субъектами социального конфликта. Достигшая такого уровня социальная напряженность имеет явно негативные функции, так как формы ее проявления ведут к беспорядку и нестабильности, большим материальным и моральным потерям, возникновению угрозы здоровью и жизни людей. **Диагностика конфликта** включает: а) описание его видимых проявлений (стычки, столкновения, кризисы и т. п.), б) определение уровня развития конфликта; в) выявление причин конфликта и его природы (объективной или субъективной), г) измерение интенсивности, д) определение сферы распространенности. Каждый из отмеченных элементов диагностики предполагает объективное понимание, оценку и учет основных переменных конфликта – содержания противоборства, состояния его участников, целей и тактики их действия, возможных последствий. Конфликт диагностируется в структурном и функциональном планах, в ситуационном и позиционном аспектах, как состояние и процесс [19].

Еще один объективный элемент конфликта – **его среда**, включающая совокупность объективных условий конфликта. Среда конфликта оказывает существенное влияние на причины его возникновения и всю динамику.

С точки зрения уровней социальной системы различают микро- и макросреду конфликта. **Микросреда конфликта** – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа. **Макросреда конфликта** включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредствовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

По природе составляющих ее компонентов можно выделить три вида среды конфликта: 1) физическую, 2) общественно-психологическую и 3) социальную. Все они проявляются как на микро-, так и на макроуровнях социальной системы и могут служить не только условиями протекания кон-

фликта, но его объектом. Так, борьба может вестись за чистый воздух, улучшение социально-психологического климата на предприятии или социальных условий жизни людей.

Физическая среда конфликта. Это совокупность физических, географических, климатических и экологических условий и факторов, в которых протекает противоборство.

На микроуровне физическая среда конфликта включает совокупность таких внешних условий взаимодействия людей, как чистота воздуха, уровень освещенности и шума на рабочем месте. Всякий, кто работал в плохо освещенной лаборатории, в шумном цехе, в запыленном и загрязненном помещении, мог неоднократно убедиться в негативном влиянии этих факторов на развитие межличностных и межгрупповых конфликтов. Причем и сами эти условия могут становиться объектом конфликтов как между администрацией и сотрудниками, так и между самими сотрудниками.

На макроуровне физическая среда представлена географическими, климатическими и экологическими факторами, которые могут оказывать существенное влияние на развитие конфликта. Известно, какое большое значение для хода военных операций имеют климатические условия. Как и на микроуровне, на макроуровне физическая среда может выступать также в качестве объекта конфликта.

Общественно – психологическая среда конфликта. Это совокупность тех настроений, мнений, забот, чувств и переживаний, в которых развивается конфликт. Эти факторы являются объективными для участников конфликта, ибо они заданы им изначально и не зависят от их воли, сознания и желаний. Эта среда также, как и физическая, проявляется на микро- и макроуровнях общественной системы.

На микроуровне, например, в рамках организации, общественно-психологическая среда – это психологический климат данного коллектива, его общий настрой, который может быть в большей или меньшей степени мажорным или минорным, оптимистическим или пессимистическим и т. д.

На макроуровне социальной системы, то есть на уровне всего общества, общественно-психологическая среда определяется господствующими в обществе настроениями, чувствами и эмоциями, которые проявляются на уровне больших со-

циальных групп и всего народа. В отдельные периоды в обществе могут преобладать чувства страха, неуверенности и беспокойства, которые испытывают целые слои населения. В другие времена, напротив, общественная психология народа может быть мажорной, характеризоваться спокойствием, бодростью и эмоциональным подъемом. Первый тип общественно-психологической среды способствует развитию конфликтного поведения, второй, напротив, – более быстрому и легкому разрешению конфликта [4].

Социальная среда конфликта. Социальная среда представляет совокупность общественных условий, при которых возникает и развивается противоборство сторон. Самыми общими и фундаментальными факторами социальной среды конфликта являются тип цивилизации, общественно-экономические условия жизни и социально-политическое устройство общества. Но в социальную среду конфликта входит также вся социокультурная реальность, окружающая человека. Как и всякая другая, социальная среда конфликта оказывает важное влияние на его динамику и способы разрешения.

Обычно в социальном конфликте выделяют **четыре стадии развития.**

1. Предконфликтная ситуация – это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношении сторон:

1. Возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид.

2. Стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми» методами; замыкание на своих

собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере.

3. Разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установка на борьбу.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Инцидент – формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Например, убийство в г. Сараево наследника австро-венгерского престола Франца Фердинанда и его жены, осуществленное группой боснийских террористов 28.08.1914 г., стало формальным поводом для начала первой мировой войны. Хотя объективно напряженность между Антантой и Германским военным блоком существовала уже много лет.

Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая третья сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

2. Стадия развития конфликта.

Начало открытого противоборства сторон является результатом *конфликтного поведения*, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

3. Стадия разрешения конфликта.

Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения, имеющихся (и возможных) способов (механизмов) нахождения консенсуса и т. д.

На определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления о возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной си-

туации – невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. Все это стимулирует изменение тактики и стратегии конфликтного поведения. В этом случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

На *стадии разрешения конфликта* возможны варианты развития событий:

1) очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;

2) борьба идет до полного поражения одной из сторон;

3) борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;

4) стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;

5) конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.

4. Послеконфликтная стадия.

Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями во многом будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговорах достичь преследуемой цели;

- какими методами и способами велась борьба;

- насколько велики потери сторон (людские, материальные, территориальные и др.);

- насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;

- удалось ли в результате заключения мира снять эмоциональное напряжение сторон;

- какие методы были положены в основу переговорного процесса;

- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;

- навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой, или явился результатом взаимного поиска решения конфликта;

- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Если стороны считают, что подписанные мирные соглашения ущемляют их интересы, то напряженность сохранится, а прекращение конфликта может восприниматься как временная передышка. Мир, заключенный вследствие обоюдного истощения ресурсов, также не всегда способен разрешить основные спорные проблемы. Наиболее прочным является мир, заключенный на основе консенсуса, когда стороны считают конфликт полностью разрешенным и строят свои отношения на основе доверия и сотрудничества.

При любом варианте разрешения конфликта социальная напряженность в отношениях между бывшими противниками будет сохраняться определенный период времени. Иногда для снятия взаимных негативных восприятий требуются десятилетия, пока не вырастут новые поколения людей, не испытавших на себе всех ужасов минувшего конфликта. На подсознательном уровне такие негативные восприятия бывших оппонентов могут передаваться из поколения в поколение и каждый раз «всплывать» при очередном обострении спорных проблем [17].

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде, новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей. Например, чеченская война буквально заставила высшее российское руководство по-новому строить свои отношения с чеченской республикой Ичкерия, по-новому взглянуть на ситуацию во всем Кавказском регионе и более реально оценить боевой и экономический потенциал России.

Чтобы точнее уяснить природу конфликта, необходимо определить его **границы**, т. е. его внешние пределы в пространстве и во времени.

Выделяют три аспекта определения границ конфликта: пространственный, временной, внутрисистемный.

Пространственные границы обычно определяются терри-

торией, на которой происходит конфликт. Чёткое определение пространственных границ конфликта важно, главным образом, в международных конфликтах, что тесно связано с проблемой участников конфликта. В нашей недавней истории подобная задача возникала неоднократно в ходе межнациональных конфликтов в Нагорном Карабахе, Приднестровье, Таджикистане, Северном Кавказе и других регионах. Где следовало бы чётко определить территориальные границы зоны конфликта для осуществления превентивных мер.

Временные границы обуславливают продолжительность конфликта. Его начало и конец. От того, считать ли конфликт начавшимся, продолжающимся или уже закончившимся зависит. В частности, юридическая оценка действий его участников в тот или иной момент времени.

Конфликт будет признан начавшимся, если:

1. первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (своему противнику); при этом под действиями понимаются как физические действия, так и передача информации (устное слово, печать, ТВ и т. д.).

2. второй участник осознаёт, что указанные действия направлены против его интересов.

3. второй участник начинает активные ответные действия, направленные против первого участника.

Таким образом, это означает, что, если действует один участник или участниками производятся лишь мыслительные операции (планирование поведения, обдумывание образа действий противника, прогнозирование хода будущего конфликта и т. п.), говорить о наличии конфликта неправомерно [19].

Ряд авторов представляет типологию конфликта. Мы рассмотрим примеры зарубежной и отечественной конфликтологии.

Р. Дарендорф даёт одну из наиболее широких классификаций конфликтов:

1. По источникам возникновения (конфликты интересов, ценностей, идентификации).

2. По социальным последствиям (успешные, безуспешные, созидательные или конструктивные, разрушительные или деструктивные).

3. По масштабности (локальные, региональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро-, и мегаконфликты).

4. По формам борьбы (мирные и немирные).

5. По особенностям условий происхождения (эндогенные и экзогенные).

6. По отношению субъектов к конфликту (подлинный, случайный, ложный, латентный).

7. По использованной сторонами тактики (сражение, игра, дебаты).

А. В. Дмитров дает несколько классификацией социальных конфликтов по разным основаниям.

1. Виды конфликтов по отношению к отдельному субъекту:

- внутренние (личностные конфликты);
- внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые).

2. Виды конфликтов по характеру:

- объективные, связанные с реальными проблемами и недостатками;
- субъективные, обусловленные различными оценках тех или иных событий и поступков.

3. Виды конфликтов по последствиям:

- конструктивные, предполагающие рациональные преобразования;
- деструктивные, разрушающие организацию.

4. По числу участников:

- личностные;
- групповые;
- межгрупповые [4].

1.4. Характеристика внешних и внутренних причин конфликтов

Внутренние противоречия социального конфликта выражаются в столкновении интересов внутри группы, организации, общности или общества в целом. К таковым, например, относятся противоречия, возникающие между начальником и подчиненным внутри организации, между мужем и женой внутри семьи, между властью и олигархами внутри общества.

Внешние противоречия возникают между двумя или несколькими относительно самостоятельными социальными системами. Однако следует иметь в виду, что внешние и внутренние противоречия воздействуют друг на друга. Так, международные противоречия, безусловно, будут оказывать влияние на все внутреннее развитие, в том числе и на развитие внутренних противоречий в обществе. Противоречие на уровне всего общества между федеральной властью и властью субъектов федераций с большой вероятностью приведет к возникновению внутренних противоречий по поводу распределения власти и внутри самих субъектов федерации. Другими словами, противоречия на уровне более общей социальной системы оказывают воздействие на развитие противоречий на уровне социальной системы меньшего масштаба и наоборот.

Классификация причин конфликта по У. Ф. Линкольну.

Он выделяет пять основных типов причинных факторов межличностного конфликта:

1. *Информационные факторы* – не восприятие информации одной из сторон или обеими сторонами.

2. *Поведенческие факторы* (конфликтогены) – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, не приемлемые одним из субъектов конфликта.

4. *Факторы отношений* – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.

5. *Ценностные факторы* – ценностная иерархия, которой придерживаются конфликтующие стороны, ее степень несовпадения,

6. *Структурные факторы* – относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания, которые трудно поддаются изменению. Для преодоления их требуются значительные ресурсы: материальные, физические, интеллектуальные [4].

Классификация причин конфликта, предложенная А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым.

Естественно, что эта классификация не является исчерпывающей. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделяют следу-

ющую классификацию причин конфликтов: объективные; организационно-управленческие; социально-психологические; личностные.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая – субъективный.

К числу **объективных причин** конфликтов можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки – объективного компонента предконфликтной ситуации. Например, в цехе освобождается должность его начальника, на которую могут претендовать несколько инженеров, работающих в данном цехе. Поскольку должность одна, а претендентов несколько, интересы последних объективно, т. е. независимо от желания инженеров, сталкиваются.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия [12].

При кратком рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить следующее. *Во-первых*, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная, причина играет свою роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов.

Во-вторых, пожалуй, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами. В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор.

Если человек субъективно не примет решение о начале конфликтного противодействия, конфликта не будет.

Вторая группа причин носит **организационно-управленческий** характер. Эти причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп. Организационно-управленческие причины конфликтов делятся на: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым заданием практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам:

- допускаются ошибки при проектировании структуры организации. Трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая организация. Трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;

- задачи и деятельность организации непрерывно изменяются. Поскольку структура организации не может меняться каждую неделю, возникает ее несоответствие деятельности. Чем менее гибко руководство организации приспосабливает ее структуру к изменяющимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны не оптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально

соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивает интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения создает возможность конфликта между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, так же вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Качество правильных решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и потому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

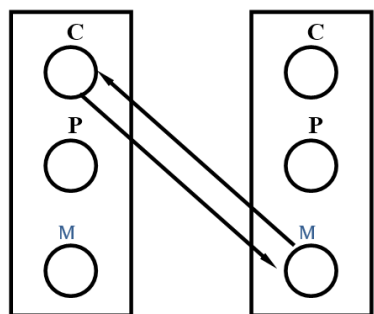
К числу **социально-психологических** относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные

группы. Изучение конфликтов позволяет выявить несколько причин, носящих социально-психологический характер.

Одной из таких причин является возможные *значимые потери и искажение информации* в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человек в принципе не может в процессе общения передать без не редко существенных искажений всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером. Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного, и словами вообще не выражается. Часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека. Из-за недостатка времени не высказывается многое из того, что могло быть сказано. Часть информации утаивается говорящим, если ему сообщать эту информацию не выгодно. Из того, что сказано, многое не усваивается собеседником в силу невнимательности или трудностей быстрого понимания. Услышанное человек обычно не воспринимает на веру, а оценивает, делая выводы, отличающиеся от того, что сказал собеседник. Неправильное понимание людьми друг друга может быть основной причиной конфликтов, либо усложняет разрешение социальных противоречий, возникших по иным причинам.

Модель конфликта в организации

Нет ролевого конфликта



Партнер А

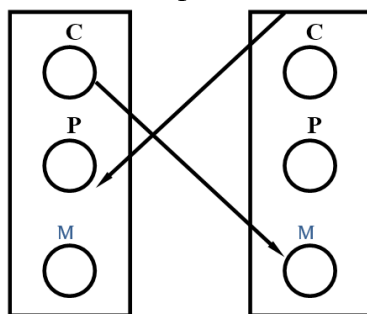
Партнер Б

С – старший

Р – равный

а) Ролевое взаимодействие сбалансировано.

Возможен ролевой конфликт



Партнер А

Партнер Б

М – младший

б) Ролевое взаимодействие разбалансировано

Второй социально-психологической причиной межличностных конфликтов является *несбалансированное ролевое взаимодействие* двух людей. В ситуации межличностного общения человек или оба человека могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по взаимодействию. Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка ролей. Это роли – начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя, знакомого и т. п. Эти роли мы не всегда играем одинаково успешно. В отношении опасности возникновения межличностного конфликта наиболее значимы роли, которые обобщенно можно назвать ролью старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию, ролью равного партнера и ролью младшего. Когда руководитель общается, например, с подчиненным или с собственным сыном, то обычно в такой ситуации он считает себя старшим, а подчиненного или сына младшим. Если подчиненный так же оценивает распределение ролей в данной ситуации, т. е. считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя – старшим, то такое взаимодействие с точки зрения сбалансированности ролей будет длиться бесконфликтно сколько угодно [7].

Может сложиться ситуация, при которой партнер А будет считать себя старшим, а партнер Б – младшим. Партнер Б, в свою очередь, будет считать старшим себя, а партнер А – младшим. При таком разбалансе ролей возможен ролевой конфликт.

Взаимодействие начальника с подчиненным осложняется тем, что оно осуществляется на двух ролевых уровнях: как старшего с младшим при решении служебных вопросов и как равного с равным, поскольку подчиненный и начальник как граждане равны между собой.

Следующей социально психологической причиной является *непонимание людьми того*, что при обсуждении проблемы особенно сложной, несовпадение конфликтов часто может быть вызвано не действительным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон. Но с различных сторон одна и та же проблема может выглядеть совершенно по-разному.

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны, имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействию нередко подходят к проблеме с разных сторон. Обладая различным жизненным опытом и знанием проблемы, они по-разному дополняют свою одностороннюю оценку до целостной. По-разному относясь к проблеме, они даже один и тот же ее аспект могут оценивать далеко не одинаково. В принципе если подходить к оценке мнений строго, то при обсуждении сложной проблемы будет столько мнений, сколько людей участвует в ее обсуждении. Разнообразие мнений естественно. Но мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, которые отличны от нашей, к критике нашей позиции, что нередко является причиной межличностных конфликтов.

Следующей социально-психологической причиной возникновения конфликтов во взаимодействии людей является *выбор ими различных способов оценки* результатов деятельности и личности друг друга. В основе любой оценки лежит сравнение. Существуют пять основных способов оценки. Это сравнение с возможным идеальным положением дел; требованиями к данной деятельности нормативных документов; степенью достижения цели деятельности; результатами, достигнутыми другими людьми, выполнявшие аналогичную работу; положением дел в начале деятельности.

Анализ конфликтов показал, что, оценивая других людей, человек за основу оценки часто берет то, что им не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности и другими людьми, выполнившие аналогичную работу отлично. Сам же работник обычно оценивает свои результаты по сделанному, то есть сравнивая их с началом деятельности и другими людьми, выполнившими аналогичную работу похуже. В итоге одна и та же работа в зависимости от способов оценки может быть оценена не только по-разному, но даже противоположно. Это приводит к конфликту.

Существует еще ряд социально-психологических причин возникновения межличностных и межгрупповых конфликтов. К ним относятся: внутригрупповой фаворитизм, т. е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп; присущий человеку конкурентный харак-

тер взаимодействия с другими людьми и группами; ограниченные способности человека к децентрации, т. е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей; нередко свойственное человеку осознанное или неосознанное желание получать от окружающих больше, чем отдавать им; стремление к власти; источником конфликтов иногда выступает психологическая несовместимость людей.

Личностные причины возникновения конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой. В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое к конфликту.

Некоторые конфликты происходят в силу того, что рамки допустимого поведения со стороны партнера у человека заужены в результате эгоистической ориентации, склонности к лидерству и т.п. Рамки допустимого поведения бывают различными по отношению к различным партнерам. То, что позволяет одному, могут не позволить другому. Наконец, эти рамки зависят от актуального психического состояния человека. Если он раздражен, то он может посчитать обычную шутку в свой адрес. На содержание каждого из четырех видов поведения влияют устойчивые и ситуативные факторы. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувство-

вать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым, и учитывать это на входе взаимодействия.

Помимо *низкой конфликтостойчивости*, типичной личностной причиной возникновения конфликтов выступает плохо развитая у человека способность к эмпатии, т.е. понимание эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию ему. Недостаточность эмпатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно в ситуации социального взаимодействия, поступает не так, как этого ожидают партнеры по общению. Оценка поведения человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, как нежелательного или недопустимого может вызвать конфликтную реакцию.

Завышенный или заниженный уровень притязаний тоже способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует, во-первых, уровень трудности, достижения которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель); во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующийся в результате успеха или неудачи прошлых действий; в-третьих, желаемый уровень самооценки личности. Человек нередко переживает внутриличностные конфликты, связанные с завышенными желаниями и недостаточными возможностями для их удовлетворения. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т. д.

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов является различные *акцентуации характера*. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатией.

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику протекания.

Причины конфликтов – это явления, события факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определённых условиях деятельности субъектов социального взаимо-

действия, вызывают его.

Среди огромного множества причин можно выделить *общие* причины и *частные*.

Общие причины проявляются практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести:

1. социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.

2. социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.

3. социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы. Коллективные мнения, настроения.

4. индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы).

Частные причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Например, неудовлетворённость условиями деятельности, нарушение служебной этики, нарушение трудового законодательства, ограниченность ресурсов, различия в целях, ценностях, средствах достижения целей, неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликта.

Кроме приведенной классификации, причины конфликтов можно разделить на *объективные* и *субъективные*. Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов их предупреждения, выработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах.

К числу **объективных причин** можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки – объективного компонента предконфликтной ситуации. Например, в цехе освобождается

должность начальника, на которую претендует несколько инженеров, работающих в данном цехе. Поскольку должность одна, а претендентов несколько, интересы последних объективно, т. е. независимо от их желания, сталкиваются. Такое столкновение может привести, а может не привести к конфликту. Однако если бы на эту должность был один претендент. То столкновения интересов нескольких человек, связанного с назначением на эту должность не было бы. В такой ситуации был бы исключён и сам конфликт, так как не было бы.

Субъективные причины объективной стороны конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому. Что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения сложившейся противоречивой ситуации.

Однако стоит отметить, что разделение причин на объективные и субъективные не должно быть жёстким. Любая объективная причина играет свою роль в возникновении конкретной конфликтно ситуации, в том числе и по причине действия субъективных факторов. В свою очередь субъективные причины часто, в конечном счёте, объективно детерминированы. То есть в основе, казалось бы, чисто субъективной причины конфликта может лежать фактор, от человека мало зависящий, т.е. объективный. Поэтому в любом конфликте существует комплекс объективно-субъективных причин [6].

Причины конфликтов

объективные	субъективные
плохая организация труда низкая зарплата плохая обеспеченность материальными ресурсами ущемление интересов работников несовместимость работ низкая сплочённость коллектива отсутствие объективных критериев оценки работы.	недостатки в действиях руководителей неправильные действия подчинённых психологическая несовместимость работников наличие в коллективе трудных людей ущемление прав работника манипулирование несоответствие слов, оценок, поступков, ожиданий.

1.5. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов

Все конструктивные функции конфликта, с определенной степенью условности и в целях удобства изложения материала, можно разделить на:

- 1) общие функции конфликта – имеют место на различных уровнях социальной системы;
- 2) функции конфликта на личностном уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Общие конструктивные функции конфликта:

1. Конфликт является способом обнаружения и фиксации противоречия и проблем в обществе, организации, группе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Таким образом, всякий конфликт выполняет информационную функцию, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве.

2. Конфликт является формой разрешения противоречий. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в социальной организации, которые привели к конфликту.

3. Конфликт способствует снятию социальной напряженности и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

4. Конфликт может выполнять интегративную, объединительную функцию. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей. В поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5. Разрешение конфликта приводит к стабилизации социальной системы, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности- Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разреше-

ние конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.

6. Конфликт интенсифицирует и стимулирует групповое творчество, способствует мобилизации энергии для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т. д.

7. Конфликт может служить средством выяснения соотношения сил социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8. Конфликт может служить средством для возникновения новых норм общения между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы [4].

Конструктивные функции конфликта на личностном уровне. Здесь происходит влияние конфликта и на индивидуальные характеристики личности.

1. Конфликт может выполнять познавательную функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических (экзистенциальных) ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы поведения людей; не случайно говорят «друг познается в беде». С познавательной функцией связана и возможность диагностики силы противника.

2. Конфликт может способствовать самопознанию и адекватной самооценке личности. Он может помочь правильно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее не известные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т. п.

3. Конфликт может помочь избавиться от нежелательных свойств характера, например, чувства неполноценности, покорности, раболепия и т. п.

4. Конфликт является важнейшим фактором социализации человека, развития его как личности. В конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно,

не получит никогда вне конфликта.

5. Конфликт является существенным фактором адаптации человека в группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать, кто есть кто. И тогда личность либо принимается членами группы, либо, напротив, отвергается ими. В последнем случае, конечно, никакой адаптации не происходит.

6. Конфликт может помочь снять психическую напряженность в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться.

7. Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей личности, способом ее самореализации и самоутверждения. Неслучайно А. С. Пушкин писал о том, что «есть упоение в бою» [4].

Общие деструктивные функции конфликта. Они проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях:

1. Конфликт может быть связан с насильственными методами его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери. Помимо сторон, участвующих в военном конфликте, от него могут пострадать и мирные жители.

2. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние дестабилизации и дезорганизации.

3. Конфликт может привести к замедлению темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, возникновение диктаторских и тоталитаристских режимов.

4. Конфликт может способствовать дезинтеграции общества, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.

5. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений пессимизма и упадком нравов.

6. Конфликт может повлечь за собой новые, более деструктивные конфликты.

7. Конфликт в организациях часто приводит к снижению уровня организации системы, снижению дисциплины и эффективности деятельности [.

Деструктивные функции конфликта на личностном уровне они выражаются в следующих последствиях.

1. Конфликт может оказывать негативное воздействие на социально-психологический климат в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.

2. Конфликт может привести к разочарованию в своих возможностях и способностях, к деидентификации личности.

3. Конфликт может вызвать чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации и образцов поведения. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы. А это может иметь уже совсем серьезные последствия – девиантное (отклоняющееся) поведение и как крайний случай – суицид. Не подлежит сомнению тесная взаимосвязь в нашем обществе в 90-х годах таких явлений, как рост числа социальных конфликтов, девиантного поведения и суицида. По суициду, в частности, Россия страна стоит сегодня на одном из первых мест в мире.

4. Конфликт может привести к отрицательной оценке человеком своих партнеров по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

5. В качестве реакции на конфликт человек может «включать» защитные механизмы, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения, такие, как:

- отступление – молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе;
- пугающая информация – критиканство, ругательства, демонстрация превосходства перед другими членами группы;
- жесткий формализм – формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм и принципов поведения в группе, слежение за другими;

- превращение дела в шутку. Этот принцип во многом противоположен предыдущему;
- разговоры на посторонние темы вместо делового обсуждения проблем;
- постоянный поиск виноватых, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива [4].

ТЕМА 2. КОНФЛИКТОГЕНЫ: ВИДЫ И ПРАВИЛА БЕСКОНФЛИКТНОГО ОБЩЕНИЯ

2.1. Понятие конфликтогена. Эксклакация конфликта

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. Слово это означает «способствующие конфликту».

Конфликтогенами мы называем слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Слово «могущие» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему.

Например, неучтливое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако часто не «сходит» и приводит к конфликту. Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть даже такой афоризм: «Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами». На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями.

Гораздо большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности – **эскалации конфликтогенов**. Состоит она в следующем: на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных [16].

Приведем одно наблюдение. В автобус вошла девушка – стройная и симпатичная. Проходя по проходу, она случайно, так как автобус дернулся, толкнула мужчину средних лет. «Ну ты, корова!» – отреагировал тот. В ответ девушка предложила ему выйти с ней на следующей остановке, что он и сделал. Выйдя, она достала из сумочки баллончик и брызнула ему в лицо. Мужчина упал, а девушка вскочила в автобус и уехала. Как видно, ни грубиян, ни решительная попутчица не только не смогли оставить без внимания действия другой стороны, но каждый из них употреблял конфликтогены, неизмеримо более сильные, по существу, максимально сильные из всех возможных в данной ситуации. То есть эскалация конфликтогенов нашла здесь свое подтверждение.

Подобных примеров можно привести множество. Объединяет их то, что повсюду действует названный закон. Собственно, достаточно проанализировать процесс возникновения любой ссоры, чтобы убедиться в этом.

Рассмотренный конфликт относится к числу тех, когда участники его стали таковыми без всякого желания: ни один из них, садясь в автобус, не предполагал конфликтовать.

Закономерность эскалации конфликтогенов можно объяснить следующим образом. Получив в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

Житейская ситуация. Муж зашел на кухню и, случайно задев стоящую на краю стола чашку, уронил ее на пол. Жена: «Экий ты неуклюжий. Всю посуду в доме перебил». Муж: «Потому что все не на своем месте. Вообще в доме бардак». Жена: «Если бы от тебя было хоть какая-то помощь! Я целый день на работе, а тебе с твоей мамочкой только бы указывать!..». Результат же неутешителен: настроение и того и другого испорчено, конфликт налицо, и вряд ли супруги довольны таким поворотом событий.

Этот эпизод практически весь состоит из конфликтогенов. Неловкость мужа – первый из них. Но этот конфликтоген может привести, а может и не привести к конфликту. Все зависит от реакции жены. А она, действуя по закону эскалации, не только не пытается разрядить ситуацию, но и в своем замечании от частного случая переходит к обобщению, «на личность». Пытаясь оправдаться, муж поступает также, действуя по принципу «лучшая защита – нападение». И так далее – по закону эскалации.

Мы весьма болезненно реагируем на обиды и оскорбления, проявляем ответную агрессию. Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдержаться. К этому призывают все религии и этические учения, однако, несмотря на все увещания, воспитание и обучение, число желающих «подставить другую щеку» не множится. Вероятно, это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и оберегать свое достоинство относится к числу основных потребностей человека, и потому покушение на нее воспринимается крайне болезненно.

Игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов – это прямая дорога к конфликту. Хотелось бы, чтобы каждый постоянно помнил об этом. Тогда конфликтов будет меньше, особенно тех, в которых не заинтересован ни один из его участников. Ибо первый конфликтоген может быть (а чаще всего и бывает) непреднамеренным, результатом стечения обстоятельств, как было, в частности, и в обоих рассмотренных выше житейских ситуациях.

Первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли людей (в вышеприведенных примерах это были толчок автобуса и нечаянно задетая чашка), а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов, и вот уже конфликт налицо.

Схема показывает, что для предотвращения конфликтов надо как-то прервать цепочку конфликтогенов. Отсюда непосредственно вытекают правила бесконфликтного общения.

2.2. Группы конфликтогенов



1) конфликтогены, выражающие превосходство, включают:

- приказы, угрозы, замечания, издевки, насмешки, подшучивание и др.;

- хвастовство, восторженные рассказы о собственных успехах и достижениях;

- навязывание своего мнения, дача советов зачастую воспринимается собеседником негативно и у него возникает же-

лание сделать все наоборот, особенно если это происходит на глазах у других людей;

- прерывание высказываний собеседника, повышение голоса, исправление во время беседы показывает, что человек хочет, чтобы слушали только его, его мнение должно быть важным, а мысли более ценны;

- нарушение этики в поведении, незнание основ этикета воспринимается как невежливое обращение, пренебрежение уважения к собеседнику;

- демонстрация снисходительного отношения, имеющая оттенок «доброжелательности» раздражает и способствует зарождению конфликта «Прошу вас не обижаться, но по-моему вы не правы»;

- демонстрация уверенности в своей правоте в виде запелляционных высказываний «так и не иначе» зачастую вызывает сомнение, желание опровергнуть подобное утверждение [4].

2) конфликтогены, проявляющие агрессивность, которая может быть у человека от природы, а может определяться конкретной ситуацией, плохим настроением и т. д.



Природная агрессивность может возникнуть в результате самоутверждения в некоей социальной среде (семье, коллективе, группе сверстников), а также может быть протестом против зависимости от «главного» (родителя, начальника, старшего по положению или статусу).

Возникновение ситуативной агрессивности зависит от сложившейся ситуации, плохого самочувствия и настроения, сложностей в семейно-бытовых или рабочих взаимоотношениях. Зачастую этот вид агрессивности является ответной реакцией на полученный от кого-либо конфликтоген. В результате провоцируется ответная агрессивность, что приводит к еще большему накалу страстей.

Положительна или отрицательна агрессивность? Для разрешения этого вопроса следует отметить два момента:

- человек с высокой природной агрессивностью является ходячим конфликтогеном, что не всегда благоприятно для климата в коллективе;
- человеку абсолютно бесконфликтному, не обладающему «здоровой злостью», сложнее добиться поставленных целей в личной жизни и в работе.



3) конфликтогены, выражающие эгоизм. Эгоист добивается чего-либо для себя за счет других. Именно это раздражает окружающих и порождает конфликтную ситуацию. Распалает конфликт эскалация конфликта, когда на конфликтоген в наш адрес мы стремимся ответить более сильным конфликтогеном. Этот конфликтоген является наиболее сильным, мы его используем с целью проучить обидчика. Первичный конфликтоген обычно говорится ненамеренно, а потом происходит эскала-

ция конфликта, которая приводит к конфликту. Все это составляет схему возникновения непреднамеренного конфликта.

2.3. Виды конфликтогенов каждого типа

Рассмотрим наиболее распространенные конфликтогены каждого из типов.

СТРЕМЛЕНИЕ К ПРЕВОСХОДСТВУ.

▪ **Прямые проявления превосходства:** приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

▪ **Снисходительное отношение,** то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...». Одним словом – забвение известной мудрости: «Если ты умнее других, то никому не говори об этом». Конфликтогеном является и снисходительный тон.

Муж похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой.

▪ **Хвастовство,** то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

▪ **Категоричность,** безапелляционность – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как «Я считаю», «Я уверен». Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...». *Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа «Все мужчины – подлецы», «Все женщины – обманщицы», «Все воруют», «...и закончим этот разговор».*

Категоричные суждения родителей о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения могут оттолкнуть от них детей. Например, мать говорит дочери: «Твой но-

вый знакомый тебе не пара». Дочь в ответ нагрубила. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта рождает протест. По-видимому, другой резонанс вызвали бы слова матери «Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается. Но, может быть, я ошибаюсь, время покажет».

▪ **Навязывание своих советов.** Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства. *Так, например, водитель троллейбуса в порядке инициативы взяла на себя дополнительную обязанность во время следования по маршруту просвещать пассажиров по разным темам: правила дорожного движения, правила хорошего тона и т. п. Динамик в салоне не умолкал, бесконечно повторяя прописные истины. Пассажиры выражали дружное возмущение таким навязчивым «сервисом», многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.* Заметим, что намерения у водителя были самые благие. А результат – совсем не тот, на который она рассчитывала.

▪ **Перебивание собеседника,** повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Неплохая подсказка любителям навязывать свою точку зрения: хорошие мысли бывают, может быть, и у них гораздо реже, чем они считают.

Источником перечисленных конфликтогенов может быть также и попытка самоутвердиться за счет позиции превосходства, проще говоря – за чужой счет.

▪ **Утаивание информации.** Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги.

Информация может утаиваться по разным причинам: например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями.

Но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Хотя гораздо опаснее, что возникает

недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

▪ **Нарушения этики, намеренные или непреднамеренные.** Воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т. п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. «Влез без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

▪ **Подшучивание.** Его объектом обычно становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любителям насмешек не следует забывать, что уже в древности порицался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.

▪ **Обман или попытка обмана** есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.

▪ **Напоминание** (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации. *Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный (по прошествии определенного времени) убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние позорной беспомощности и чувство благодарности постепенно вытеснилось раздражением, чувством ущербности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.* Конечно, это случаи из числа исключительных. Но еще Тацит сказал: «Благоденствия приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью». Не случайно христианские заповеди (и не только они) призывают делать добро не для того, чтобы получить благодарность, а для собственной души. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным Вам за сделанное, ибо, как сказал Ф. Шиллер: «Благодарность забывчивей всего».

▪ **Перекладывание ответственности на другого человека.** *Студент попросил друга взять на хранение большую сумму в долларах. Тот спрятал ее у себя в книгах. Вскоре к нему приехал родственник, который случайно обнаружил конверт с долларами. Заменяв их фальшивыми, он, сославшись на изменившиеся обстоятельства, уехал. Когда друг зашел за деньгами, разразился сильнейший конфликт.* Суть данного конфликтогена в том, что один переложил ответственность за сохранность денег на другого, а он согласился, не имея на то необходимых условий.

▪ **Просьба одолжить деньги.**

Отказ вызывает неприятное чувство у просящего. Но и удовлетворение просьбы нередко приводит к конфликту: отдают не всегда вовремя, приходится напоминать и т. д. Не зря родилась пословица: «Хочешь потерять друга – одолжи ему денег». Завершая этим, возможно, неполный перечень конфликтогенов данного типа, необходимо отметить, что объединяет их, кроме цели достижения превосходства, еще и метод: пристройка сверху, подчеркивание своего преимущества посредством занятия позиции «Родителя». Все это – попытка манипулировать собеседником, то есть управлять им против его воли, достигая при этом собственных выгод – психологических или материальных.

ПРОЯВЛЕНИЯ АГРЕССИВНОСТИ.

В латинском языке слово «*agressio*» означает «нападение». Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

Природная агрессивность. Один мой знакомый – незаурядный ученый – однажды признался, что если он с утра не поругается, то не может день работать. К сожалению, он не одинок, некоторым людям действительно присуща природная агрессивность. Однако, к счастью, людей агрессивных от природы – меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность. Известны также возрастные проявления агрессивности, например, у подростков: драки, вызывающее поведение дома, в школе, на улице. Здесь и попытка самоутверждения, и выражение протеста против своего «неравноправного», зависящего от других (взрослых) положения.

Еще одно наблюдение. Однажды, еще мальчишкой, я стал свидетелем, как один тренер готовил своего подопечного, добродушного здоровяка-боксера к предстоящему поединку: бил его по лицу, пока тот не расвирепел. Как видно, без этого его питомцу недоставало агрессивности на ринге. Известно также, что чемпион мира Мохаммед Али перед боем, чтобы довести себя «до кондиции», затевал перебранку.

■ Человек с **повышенной агрессивностью** конфликтен, является «ходячим конфликтогеном», поскольку выплескивает накопившееся раздражение на окружающих. Другими словами, он разрешает свои внутренние проблемы за счет окружающих. В этом смысле он является как бы «вампиром», поглощающим положительную энергию (и эмоции) окружающих.

■ Человек с **агрессивностью ниже средней** рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин. Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с безхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Вспоминается, к примеру, главный герой фильма «Осенний марафон»: мучается сам, мучает близких ему людей – и все из-за слабости, неспособности отстоять свое мнение.

Ситуативная агрессивность. Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологии это состояние называется **фрустрация**. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов. Поскольку агрессивность является разрушительной для человеческих отношений и тесно связана с фрустрацией, возникает вопрос, как избавиться от пагубных последствий агрессивности.

Следует отметить, что конфликтогены типа «стремление к превосходству» и «проявление эгоизма» можно также отнести к некоей форме агрессии – скрытой агрессии. Ибо они представляют собой посягательство, хоть и завуалированное, на достоинство человека, его интересы. В силу эска-

ляции конфликтогенов скрытая агрессия получает отпор в виде явной, более сильной агрессии.

Проявления эгоизма. Корнем слова «эгоизм» является латинское «ego», обозначающее «я». Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов [4].

Эгоизм – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей. Проявления эгоизма заключаются в отношении к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей. Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Завышенная самооценка и эгоцентризм личности закрепляются еще в детском возрасте, в результате чего в расчет принимаются лишь собственные интересы, потребности, переживания и пр. В зрелом возрасте подобная концентрация на собственном «Я», себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению. Антиподом эгоизма является **альтруизм**. Это ценностная ориентация личности, при которой центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей. *Часто приходится быть свидетелем следующей ситуации. В час пик граждане испытывают большие трудности при входе в салон из-за скопления пассажиров непосредственно у дверей, хотя в середине салона свободно. Просьбы продвинуться в глубь салона, дабы дать возможность войти и другим желающим, наталкиваются на: «А мне скоро выходить». Не помогают и увещевания, что еще будет время и возможность поменяться местами.*

2.4. Способы борьбы с конфликтогенами

Основные правила работы с конфликтогенами:

1. Конфликтогены нужно знать «в лицо».
2. Потребности человека являются определяющими в общении, поэтому следует уметь их понимать.

3. Не следует забывать, что если конфликтогены вовремя обнаружить, гораздо легче ограничить их воздействие.

4. В общении нужно действовать по принципу «если не я, то кто же?» Подобное поведение будет способствовать ограничению влияния разрушительных конфликтогенов.

5. При разговоре старайтесь высказываться ясно, недвусмысленно и информативно.

6. В коллективе старайтесь создавать вокруг себя синтонность, т. е. атмосферу психологического комфорта и общности людей.

Для ухода от стремления к превосходству, сдерживания агрессии и преодоления в себе излишнего эгоизма существуют следующие механизмы:

1) стремление к превосходству можно преодолеть следующими способами:

- следует дать почувствовать собеседнику свою значимость и компетентность в ваших глазах;

- возможно применение сознательного принижения своих собственных достоинств;

- нужно понять, что скромность – это один возможный способ преодоления собственного тщеславия и чувства превосходства над другими.

2) стремление к сдерживанию агрессии. Агрессивность нуждается в выходе. Если ее выплеснуть на окружающих, то она вернется обратно, но будет сильнее во много раз. Если же ее все время сдерживать внутри себя, то это может привести к психическому заболеванию. Поэтому психологическая разрядка является важной для поддержания здоровья.

Для снятия повышенной агрессивности можно использовать три способа:

- *пассивный способ* – его суть в том, чтобы выговориться, «поплакаться» кому-то. С помощью сочувствия, сопереживания вам со стороны наступает облегчение. Если у вас внутри затаилась сильная боль, то психотерапевты рекомендуют плакать, так как вместе со слезами из организма удаляются особые ферменты, связанные со стрессом и оказывающие неблагоприятное влияние на нервную систему. Этот способ снятия агрессивности, а также стресса более часто используют женщины. Мужчины не способны

жаловаться и тем более плакать. Но специалисты в любом случае рекомендуют периодически (хотя бы раз в год) это делать (естественно, вне наблюдения окружающих) для сохранения потенциала психического здоровья;

■ *активный способ* – его суть заключается в двигательной активности (физическая активность). Ученые выяснили, что спутником любого напряжения является адреналин, который сгорает во время физической работы. При этом эффективными является любая форма физической нагрузки: занятия спортом (бег, фитнес, тренажерный зал), работа, связанной с нагрузкой при решении бытовых задач (работа лопатой и т. п.);

■ *логически-психологический способ* – его суть состоит в осознании того, что важно сменить направленность мышления для улучшения своего настроения и самочувствия. Если случается что-то неприятное, и человек хочет отгородиться от этого, то он дает себе команду: «Я не должен об этом думать». Но результат оказывается не достижимым, все мысли кружатся именно вокруг этой ситуации. С этим бороться бесполезно. Как же быть? Главным является не то, что не нужно не думать о проблеме, а то, что нужно думать о чем-либо позитивном и жизнеутверждающем. В таком случае мысли переключаются на «другую волну», и это позволит отвлечься на более важные, полезные дела, которые способны принести больше радости и удовлетворения [4].

3) преодоление эгоизма. Эгоизм является крайностью, доведенной до состояния, когда человек становится нелюбим всеми, в том числе и близкими. Это не лучшая черта характера. Ярко выраженный альтруизм – тоже крайность – не является лучшей чертой характера. Поэтому этих крайностей следует избегать. Но как? Нужно объединить их вместе. Суть этого подхода заключается в том, что делая добро другим, человек делает его в первую очередь себе (себе, но через другого). Этот способ взаимодействия с людьми позволит преодолеть собственный эгоизм.

Персонал любой организации должен уметь работать с конфликтогенами: выявлять их, осознавать и формировать правильное отношение к ним. Здесь велика и роль конфликт менеджера, задачами которого является распознавание скрытого ресурса и создание условий для проявления активности конфликтогена, а так-

же – ограничение его разрушительного воздействия на процесс реализации нововведений.

2.5. Правила бесконфликтного общения

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген. Не забывайте, что если не остановитесь сейчас, то позднее сделать это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов! Чтобы выполнить первое правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы Вы, услышав подобное? И допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее Вашего. Способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли называется эмпатией. Таким образом, мы пришли еще к одному правилу:

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику. Существует понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послылы в адрес собеседника. Сюда относится все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.д.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных послылов. Следует вкратце сказать о гормональных основах наших состояний. Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина. И наоборот, благожелательные послылы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» – эндорфинов [16].

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

3.1. Понятие управление конфликтом в 2-х аспектах: внутреннем и внешнем

Понятие «управление» имеет очень широкую сферу применения: «управление самоорганизующихся систем», «управление техническими системами», «управление обществом» и т. д.

Применительно к социальным системам управление представляет собой целенаправленный процесс оптимизации этих систем в соответствии с объективными законами. Что касается понятия «управление конфликтом», то можно дать следующее его определение.



Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт [21].

В предложенном нами определении требует пояснения указание на целенаправленное воздействие в интересах развития или разрушения социальной системы. Дело в том, что в функциональном плане конфликты отличаются противоречивостью. Одни из них носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы, при условии адекватной динамики конфликтов. Другие же носят деструктивный характер и способствуют разрушению социальной системы. Поэтому субъекты социального управления в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих в ней конфликтов в со-

ответствии со своими интересами. Заметим, что вопросы использования деструктивных конфликтов в социальной практике могут быть предметом изучения отдельной отрасли конфликтологии – *деструктивной конфликтологии*.

Для нас важен конструктивный аспект управления конфликтами. Иначе говоря, основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем.

Внутренний аспект связан с некоторыми индивидуальными качествами самой личности и навыками рационального поведения в конфликте.

Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя по отношению к конкретному конфликту [27].

3.2. Содержание управления конфликтом

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта [28].

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой.

Содержание управления конфликтом и его динамика

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование / Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления.

Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном

случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной [36].

Стимулирование конфликта– это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта– это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. *Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.*

II этап. *Легитимизация конфликта*, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. *Институционализация конфликта*, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия [25].

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Технологии регулирования [24]

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

3.3. Принципы, формы и средства разрешения конфликта

Для того чтобы процесс урегулирования начался необходимо соблюдение ряда **принципов и условий**. К их числу следует отнести:

Принцип добровольности участия сторон в урегулировании. Позволяет запустить и поддерживать процесс урегулирования.

Принцип конфиденциальности – как условие доброй воли участников по участию в урегулировании, желании не расширять конфликт.

Принцип активности сторон – позволяет доходить до истинных интересов конфликтующих и достигать конструктивного урегулирования.

Принцип нейтральности и беспристрастности посредника (медиатора) – важное условие достижения урегулирования.

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие *принципы управления конфликтами*:

- объективности и адекватности оценки конфликта;
- конкретно-ситуационного подхода;
- гласности;
- демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- комплексного использования способов и приемов воздействия.

Формы разрешения:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.);

- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) [28].

3.4. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов – содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других [36].

Поэтому универсального алгоритма деятельности руководителя по управлению конфликтами предложить невозможно. Но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме можно выделить.

Алгоритм управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

Не менее важным для руководителя в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений, а также использование различных видов психологической власти по разрешению конфликтов, разработанных Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [34].

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту

Содержание фактора	Последствия
Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания)	Мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта
Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности	Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта
Стремление как можно быстрее погасить конфликт	Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»
Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии, дружба и т. п.)	Ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта

Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

Вид власти и ее проявления	
Манипулирование	Влияние
Исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего	Исход, как правило, не затрагивает интересы влияющего
Часто исход оказывается нежелательным для объекта влияния	Учитывается согласие и его отсутствие у объекта влияния
Информация, неудобная субъекту влияния, утаивается	Объекту влияния предоставляется полная информация
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора	Объекту влияния дается свобода выбора

ТЕМА 4. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

4.1. Классификация и характеристика конфликтов в организации



Организация – сложная система с множеством элементов, многообразием горизонтальных и вертикальных связей, отношениями власти и субординации. Поэтому в ней возникают самые разные конфликты. Например, горизонтальные,

вертикальные, трудовые, бытовые, межгрупповые, межличностные, ролевые, позиционные, открытые, закрытые, конструктивные, деструктивные и др. [18].

Причинами зарождения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями представлений о целях, ценностях, интересах, способах деятельности.

Для классификации конфликтов в организации выделим три основы – субъекты конфликта, источники конфликта и тип функциональной системы.

1. **По субъектам конфликта** в организации различают:

1.1. **Межличностные конфликты**, которые могут развиваться:

а) *по вертикали*, т. е. между руководителем и подчиненным;

б) *по горизонтали*, т. е. между субъектами одного иерархического уровня управления.

1.2. **Межгрупповые конфликты**, которые могут развиваться:

а) *между структурными подразделениями*;

б) *между группами сотрудников* одного подразделения, в том числе и между микрогруппами;

в) *между руководством организации и персоналом*;

г) *между администрацией и профсоюзами*. Обычно причинами таких конфликтов могут быть: распределение

ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях; неудовлетворительные условия труда; нарушения договорных обязательств или трудового законодательства;

1.3. **Конфликты типа «личность-группа»** возникающие:

а) *между руководителем и коллективом* организации или структурного подразделения;

б) *между рядовым сотрудником и коллективом* организации или структурного подразделения.

2. **По источникам конфликта** в организации различают пять типов:

2.1. **Структурные конфликты** – возникающие между структурными подразделениями из-за противоречий в задачах, решаемых сторонами конфликта;

2.2. **Инновационные конфликты**, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями. Здесь в качестве причины конфликта могут выступать различные изменения организационной структуры, а также несоответствие квалификации работников инновационным изменениям;

2.3. **Позиционные конфликты**, т.е. возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации. Как правило, причинами таких конфликтов становятся различия в задачах и целях, групповой эгоизм, неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации;

2.4. **Ресурсные конфликты**, т. е. возникающие в процессе распределения и использования ресурсов. Самой распространенной причиной конфликтов такого типа является нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов;

2.5. **Динамические конфликты** обусловлены социально-психологической динамикой организации. Их причины отражают становление и этапы развития коллективов внутри организации.

3. **По типу функциональной системы** конфликты в организации подразделяются на пять групп, а именно:

3.1. **Организационно-технологические конфликты**. Параметры этой системы зависят от многих факторов. Например, режим работы организации, технология производства, структура

управления, качество и количество рабочей силы, состояние машин и оборудования, наличие сырья и материалов, состояние спроса и предложения на производимую продукцию и т. д.

Организационно-технологические конфликты в организации возникают, с одной стороны, вследствие рассогласования формальных организационных начал. Например, вследствие нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима работы и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и правил личной гигиены и т. д.). С другой – в результате реального поведения членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушение графика работы, несоблюдение технологических норм, простой или поломка оборудования по вине персонала, несоблюдение правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и пр.).

Наиболее характерными для организационно-технологической системы являются позиционные конфликты. Их возникновение обусловлено противоположностью ролевых, функциональных, профессиональных позиций.

Например, одна часть работников (подразделений, групп) заинтересована в инновационных изменениях в организации, а другая – отстаивает существующие производственные отношения. Позиционные конфликты возникают из-за несогласованности требований, выданных исполнителю представителями различных служб. К позиционным относятся также конфликты, причины которых обусловлены функциональной взаимозависимостью индивидов и групп друг от друга.

Причиной конфликта в организационно-технологической системе также может стать несбалансированность рабочих мест. Это происходит, когда возложенные на отдельных работников или целые подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

Итак, можно сделать вывод, что одной из важных причин возникновения организационно-технологических (производственных) конфликтов является низкий уровень организации труда и управления, который может иметь как объектив-

ные, так и субъективные основания. Объективные – могут быть «заложены» в самой функциональной структуре организации и ее системе управления (например, структурные противоречия между функцией и дисфункцией), а субъективные – «привносятся» членами организации (как управляемыми, так и управляющими).

3.2. Конфликт в социально-экономической системе организации. Экономическая система трудовой организации является основным механизмом совмещения общеорганизационных целей с целями каждого члена. Внося свой вклад в достижение целей организации, индивид, прежде всего, преследует свои личные цели, в первую очередь, социально-экономические.

Распределение ресурсов и финансов между подразделениями организации и отдельными членами трудового коллектива в наибольшей степени чревато возникновением конфликтов.

Рассмотрим некоторые из причин таких конфликтов:

1. Задержка и невыплата зарплаты за произведенный труд.

2. Увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате труда.

3. Низкие заработки, не обеспечивающие удовлетворение жизненно важных потребностей членов организации и их семей.

4. Несовершенная система стимулирования. Несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда.

5. Явные нарушения и просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой ухудшение социально-экономических условий членов трудового коллектива.

6. Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями.

7. Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между фондом развития и фондом заработной платы (конфликт по поводу присвоения результатов труда).

Из вышеперечисленных причин, вызывающих конфликты в экономической сфере, последняя имеет принципиальное значение для понимания главного противоречия между руко-

водителями организации (работодателями, собственниками, администрацией государственных предприятий) и наемными работниками. Последние стремятся к тому, чтобы получаемая в ходе трудовой деятельности прибыль максимально использовалась в целях распределения и потребления, а работодатели заинтересованы в увеличении фонда накопления (возможно, собственной прибыли) и расширении (реконструкции) производства.

3.3. Конфликты в административно-управленческой системе. Административно-управленческая система организации, по сути, является одним из важнейших механизмов управления конфликтами, как внутренними (между управляющими и управляемыми внутри организации, подразделениями, группами, индивидами и т. д.), так и внешними (между производителями и потребителями, поставщиками сырья и заказчиками и пр.).

Возникновение, разрешение и последствия внутренних конфликтов в немалой степени зависят от методов управления организацией. Существуют два основных типа управления: авторитарный и демократический. Первый тип предполагает жесткую формализацию всех производственных отношений, второй – дает больше простора для самоорганизации и саморегулирования (в том числе и конфликтов) «на местах». Тип управления во многом зависит от типа самой организации и ее целей (размеров, структуры строения, технологического процесса и пр.), социокультурных особенностей как управляющих, так и управляемых и внешних условий.

Управление социальными организациями – достаточно противоречивый процесс, способный не только управлять конфликтами, но и стимулировать их появление. Непосредственно с функционированием административно-управленческой системы связаны следующие виды конфликтов:

1. Внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате.

2. Конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений (отдельных работников).

3. Конфликты между администрацией и профсоюзами.

4. Конфликты между администрацией и основной массой работников.

Они могут быть вызваны следующими *причинами*:

- экономические причины (перечислены выше);
- организационно-технологические причины (перечислены выше);
- невыполнение руководством своих обещаний;
- сокрытие от работников реального состояния дел в организации и планов на будущее;
- реконструкция организации (введение инноваций) без учета интереса работников;
- увольнение работников без основания и учета их интересов;
- нарушение трудового законодательства со стороны администрации.

3.4. Конфликты, связанные с функционированием внеформальной организации. Внеформальная организация является одной из разновидностей самоорганизации. Это специфическая подсистема регуляции поведения и деятельности людей в производственных организациях. Специфика внеформальной организации состоит в том, что она содержит признаки как формальной, так и неформальной организаций.

С одной стороны, она возникает по поводу производственных отношений (например, производства или реализации продукции), т. е. выполняет(дополняет) функции формальной организации, с другой стороны, спонтанность возникновения и относительная добровольность членства в внеформальной организации сближает ее по ряду признаков с неформальной организацией [4].

А. И. Пригожий выделяет три источника возникновения внеформальных организаций.

1) *Функциональная недостаточность формальной организации и ее субъективная деформация.* Дело в том, что самая подробная детализация производственных отношений не в состоянии охватить всего разнообразия возникающих в организации проблем. Иногда проблемы появляются из-за некомпетентности, халатности и т. д. отдельных сотрудников или групп.

Внеформальная организация своими, отличными от формальных, способами в определенной степени компенсирует недостатки формальной организации (например,

начальник цеха, минуя главного инженера, решает возникающие проблемы непосредственно с директором; зав. склада, минуя отдел снабжения, получает от поставщика необходимые детали).

2) *Социальная интеграция работников, происходящая в результате совпадения формальных задач организации.* Например, выполнение плановых задач гарантирует высокие заработки и другие виды стимулирования. Заинтересованные работники находят внеформальные способы повышения производительности труда.

3) *Разделение функции и личности.* Организация наделяет личность определенной функцией (ролью). Но личность всегда стремится сохранить относительную автономность по отношению к своей роли. Тем самым она получает дополнительные возможности и в выполнении своих функциональных обязанностей, и в достижении личных целей, в том числе через внеформальную организацию.

Роль внеформальной организации по отношению к трудовым конфликтам достаточно неоднозначна. С одной стороны, внеформальные связи и отношения способствуют предотвращению и разрешению многих конфликтов, а с другой – сами порождают разного рода конфликты. Например: конфликты в самой внеформальной организации между ее членами; конфликты между внеформальной организацией и отдельными членами (группами) формальной организации, не входящими в неформальную; конфликты между формальными и неформальными методами управления и решения проблем; конфликты формальных и неформальных интересов; ролевые конфликты, связанные с выполнением индивидом формальных функций и его ролью во внеформальной организации.

Внеформальная организация в определенных условиях может стать серьезным дестабилизирующим фактором для формальной организации в целом. Но дезорганизующая роль внеформальной организации обычно является не причиной, а следствием дисфункций в самой социальной организации.

3.5. Конфликты в организации, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

Взаимодействия людей в организации не исчерпываются формальными и неформальными отношениями. В любой социальной организации спонтанно образуется система неформальных (социально-психологических) связей и отношений. Они не регламентируются извне и образуются не по поводу трудовой деятельности, хотя и возникают на основе служебных контактов (входе совместной деятельности, совместного отдыха, по пути на работу и т. д.).

Неформальные отношения складываются спонтанно и непосредственно в ходе общения людей. *Потребность в общении* и есть главная причина возникновения неформальных отношений. Основой объединения людей внеформальной организации являются *взаимный интерес*, а основным принципом членства – *свобода выбора*.

Объединяющим фактором могут также быть внешние по отношению к неформальной группе условия. Например, возникающие трудности и напряжения внутри организации, ощущение угрозы индивиду или группе, стремление людей заручиться поддержкой друг друга. Большое значение для объединения людей имеют также личные качества и их взаимные восприятия (симпатии, антипатии, совпадение взглядов, мнений, ценностных ориентацией и т. п.).

Неформальная организация обеспечивает социальную интеграцию людей, защищает их от жестких воздействий формальной регуляции и других неприятностей, поддерживает их достоинство и самоуважение. Социально-психологическая организация имеет сложную структуру и подразделяется на целый ряд неформальных групп. В ходе общения внеформальной группе возникают своя структура отношений, система субординации, лидеры (общеорганизационные и групповые), нормы, ценности, соблюдение которых становится обязательным для всех членов группы.

В формальной системе отношений человек является, прежде всего, исполнителем определенных функций, направленных на достижение общих целей организации. В неформальной – человек выступает как личность, со своими личными целями, интересами, ценностями. Поэтому и конфликты внеформальной организации обусловлены, прежде всего,

социально-психологическими свойствами людей и их личными и групповыми интересами.

Назовем некоторые из этих конфликтов: конфликты целей, ценностей, интересов (на всех уровнях неформальной системы); ролевые конфликты, связанные с нарушением сложившейся системы отношений внутри группы; конфликты, вызванные нарушением групповых норм; конфликты доминирования и лидерства; межличностные социально-психологические (эмоциональные) конфликты; конфликты между подгруппами в отдельной группе; межгрупповые конфликты; конфликты между формальной и неформальной организациями на различных уровнях.

Неформальные отношения (нормы, ценности, правила поведения, система субординации, лидерство и т. д.) – механизм регуляции людей в производственной и непроизводственной сферах. Неформальная организация – мощная сила, способная навязывать свои «правила игры» формальным структурам, а при определенных условиях и доминировать в организации, сводя на нет усилия руководства. Поэтому источник возникновения и возможные способы разрешения многих конфликтов, возникающих в различных сферах трудовой организации, могут находиться в социально-психологической системе.

4.2. Последствия конфликтов для организации

В зависимости от характера конфликтной ситуации, стратегии поведения, избираемой участниками конфликта, и методов урегулирования, конфликт в организации может иметь как негативные, так и позитивные последствия.

К негативным последствиям можно отнести следующие:

1. Усиление напряженности в отношениях между оппонентами, рост враждебности, ухудшение социального самочувствия.

2. Ограничение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

3. Уменьшение деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма.

4. Падение мотивации к труду вследствие негативно-го настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем; снижение производительности труда и рост текучести кадров.

5. Отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий.

6. Бесмысленная трата сил и энергии на конфронтацию; субъективные переживания и стрессы [21].

Чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противостояние сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

К *позитивным последствиям* конфликта можно отнести следующие:

1. Адаптация и социализация членов организации.

2. Снятие внутреннего напряжения и стабилизация обстановки.

3. Выявление и закрепление новой расстановки сил в организации.

4. Выявление скрытых недостатков и просчетов.

5. Радикальное решение назревших организационных и технологических проблем, поиск неординарных решений.

6. Активизация информационных процессов.

7. Групповое сплочение для решения общих проблем, рост само сознания, чувства собственного достоинства и сопричастности к решаемым проблемам [36].

Даже поверхностный взгляд на перечисленные выше позитивные и негативные последствия конфликта позволяют сделать вывод, что одни и те же виды конфликтов, в зависимости от их развития и разрешения, дают диаметрально противоположные результаты.

4.3. Поведение руководителя в конфликте

Оно предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противостояние.

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта [32].

Исследование конфликта и поиск его причин – это следующая важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых болевых точек в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

Современная конфликтология выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:

1. Авторитарный тип – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;

- руководитель считает, что должен победить любой ценой;

- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;

- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны лететь головы.

При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

1) убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

2) попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

3) метод игры, когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

2. Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;
- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;
- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности [15].

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т. е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это

в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

4.4. Рекомендации по бесконфликтному поведению руководителя и подчиненных



Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия: психологический отбор специалистов в организацию; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, ко-

торых затрагивает управленческое решение; своевременное информирование людей по важным для них проблемам; снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; уменьшение зависимости работника от руководителя; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста; справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами.

Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения не означает самоустранения начальника от обеспечения его выполнения.

Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство. Ставьте подчиненны мясные, конкретные и выполнимые задачи.

Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.

Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов.

Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного. Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников.

Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного. Критикуйте после того, как похвалите. Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности. Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.

Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль должен превращаться в мелочную опеку. Если вы не уверены в том, что глубоко изучили итоги деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче. Проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и немедленные положительные результаты [34].

Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно. Переход на личностные оценки с использованием обобщающих формулировок провоцирует подчиненного на конфликт. Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным.

Уважайте права подчиненных. Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов. Даже работник, плохо выполняющие служебные обязан-

ности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

В основе этого конфликта чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами группы установились отношения взаимопонимания, то это способствует ее гармоничному функционированию. Но между членами группы могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями каждого человека и оказывающие влияние на исполнение своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения.

4.5. Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный»



Объективные причины:

1. *Субординационный характер отношений.* Между руководителем и подчиненными существуют отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами: функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной).

Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни люди направляют деятельность других, а которые выполняют их указания.

Вторая сторона отношений зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии друг к другу.

2. *Сложность отношений в деятельности в системе «человек-человек».* Эта деятельность конфликтогенна по своей природе. Из четырех типов деятельности («человек-

человек», «человек-природа», «человек-машина», «человек-знак») наиболее конфликтны профессии типа «человек-человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферу руководства, где, как считает А. Мухин, идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач.

3. *Предметно-деятельностное содержание межличностных отношений.* Около 96 % конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88 % конфликтных ситуаций; на бытовую – 9 %; на общественную – 3 %. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39 %), оценкой результатов работы (8 %) и введением инноваций (6 %). В противоположность конфликтам в звене «руководитель-подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. *Интенсивность совместной деятельности оппонентов.* На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т. п., приходится около 60 % всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40 % конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных – июнь, а наиболее «конфликтные» месяцы – май и январь.

5. *Сложность отношений в звене «непосредственный руководитель-подчиненный»:* на него приходится более 53 % конфликтов. На отношения «прямой руководитель-подчиненный» приходится 41,7 % конфликтов; на другие отношения подчиненности – 5,2 %. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный

близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. *Разбалансированность рабочего места.* Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства – в праве и власти.

Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов «по вертикали».

7. *Рассогласованность связей между рабочими местами в организации.* Она проявляется в том, что:

а) подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя, хвататься за все подряд, отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных: более 7-8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8. *Сложность социальной и профессиональной адаптации* руководителя к должности управленца.

9. *Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих, решений* всем необходимым для их реализации [11].

Субъективные причины. Выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины. К этим причинам относятся: необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины. К этим причинам относятся: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполне-

ние подчиненными своих обязанностей; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному; напряженные отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т. д.).

4.6. Принципы управления, нарушение которых приводит к появлению конфликтов на работе

1. *Принцип инструкций:* Управлять предпочтительно с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений.

2. *Принцип близости:* Вопросы должны решать, как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

3. *Принцип оперативности:* Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчинённые постоянно ощущали, как их действия оцениваются руководителем.

4. *Принцип воспитания:* Руководитель должен постоянно воспитывать своих подчинённых – словом и делом.

5. *Принцип делегирования:* Делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая ответственность (выбор исполнителя, наделение его полномочиями, контроль и помощь – составляющие управленческой ответственности) остаётся за руководителем.

6. *Принцип терпения:* Во взаимоотношениях с подчинёнными руководитель должен проявлять бесконечное терпение.

7. *Принцип ответственности:* Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять [9].

Если же причины конфликта не удалось заранее выявить и спрогнозировать его возникновение, то такой конфликт может принять острую форму – форму забастовки.

Практика показывает, что **бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:**

- психологический отбор специалистов в организацию;

- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность в организации деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;
- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста и др. [12].

4.7. Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными

Основными рекомендациями руководителю являются:

- *заинтересованность подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель.* Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами – от разъяснения неправильности позиции до предложения определенных уступок;
- аргументированность своих требований в конфликте, подкрепление их правовыми нормами;
- *умение слушать подчиненных в конфликте* – возможность получить необходимую информации. Ее может дать подчиненный, руководителю же необходимо уметь выслушать его. Отсутствие такого умения серьезно затрудняет разрешение конфликта;
- *изучение забот подчиненного, упорядочение его деятельности;*
- отсутствие стремления идти на эскалацию конфликта с подчиненным, т. к. возможно ухудшение взаимоотношений;
- знание того, что повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным – не лучший аргумент;
- грубость является признаком того, что руководитель не способен владеть ситуацией и собой;

- культура общения – переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного, дает ему моральное право ответить тем же;
- *спокойные действия, опора на должностной статус*, что усиливает в глазах подчиненного справедливость требований начальника;
- *использование поддержки вышестоящих руководителей и общественности*. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия;
- *умелое использование должностного положения* не озлобляет подчиненного, не делает его неуступчивым, не затрудняет разрешение конфликта;
- *стремление не затягивать конфликт с подчиненным*. Помимо потери рабочего времени, длительность конфликта чревата взаимными обидами и потерей преимущества правого, возрастанием вероятности победы подчиненного и уменьшения такой вероятности для руководителя;
- *готовность идти при необходимости на компромисс*;
- *при осознании собственной неправоты в конфликте лучше его не затягивать и уступить подчиненному*, найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости – извиниться перед подчиненным;
- *учет того, что конфликтный руководитель – это не всегда плохой руководитель*. Главное – быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения;
- *знание того, что конфликтный руководитель – всегда неудобный руководитель* и упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами [4].

4.8. Рекомендации подчинённому при конфликтном взаимодействии с руководителем



Основными рекомендациями подчинённому являются:

- Отказ от немедленного противодействия руководителю, умение выдержать паузу и спокойно разобраться;

- В случае своей правоты не уступать по главным

пунктам, но имеет смысл идти на компромисс в мелочах, а также можно обращаться за помощью к другим сотрудникам или вышестоящему руководству;

- Активная позиция в разрешении конфликта, т. е. предлагайте не один, а несколько вариантов решения проблемы, т.к. это повысит вероятность найти приемлемое для обеих сторон решение;

- Не оскорбляйте оппонента и не используйте резкие выражения;

- Используйте слабые места руководителя;

- Стремитесь к откровенному, прямому разговору с руководителем;

- Обоснование своей позиции в случае её правильности должно осуществляться в личном разговоре с руководителем без посторонних;

- В случае, если подчинённый не прав, ему следует уступить руководителю, не идти «на принцип»;

- Изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности руководителя;

- Не предлагайте решения, которые кардинально отличаются от варианта руководителя;

- При низких нравственных качествах руководителя или подчинённого разрешение конфликта мирными конструктивными способами будет значительно затруднено [30].

ТЕМА 5. ТРУДОВОЙ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ, ИННОВАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТЫ

5.1. Трудовой конфликт

Исследование проблем конфликта – одно из традиционных и основных направлений социологической науки. В последнее время оно получило название конфликтология.



Трудовой конфликт – это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников [36].

Не всякие организационно-трудовые противоречия создают конфликтную ситуацию. Она возникает, если: противоречия отражают взаимоисключающие позиции субъектов; степень противоречий достаточно высока; противоречия доступны для понимания, т.е. индивиды и группы осознают эти противоречия или, напротив, они непонятны; противоречия возникают мгновенно, неожиданно или довольно длительно накапливаются, прежде чем появятся какие-то социальные столкновения.

Реализация трудового конфликта зависит от таких субъективных человеческих факторов, как потребности и способности. Индивиды и группы должны, с одной стороны, испытывать довольно сильную потребность в преодолении взаимных сложностей для того, чтобы согласиться или решиться на конфронтацию, с другой – обладать достаточной способностью к вступлению в такую конфронтацию, иметь шанс посредством ее решить свою проблему. Способность к конфликту имеет конкретные составляющие: личные качества, деньги, связи, авторитет, наличие сторонников и т. д. Отсутствие способности к конфликту – одна из причин того, что трудовой конфликт либо не происходит при достаточных предпосылках, либо ничем конструктивным не завершается. Это достаточно обыденное и часто встречающееся явление, хотя на сегодняш-

ний день в мире существует статистика и криминальных форм его разрешения, что говорит о потенциальной возможности связи трудовых конфликтов и преступности.

По характеру и степени проявления признаков можно различить открытый и закрытый типы трудового конфликта. Основными критериями данной типологизации являются: уровень осознания конфликтной ситуации, ее субъектов, причин и перспектив; наличие или отсутствие реального конфликтного поведения и активности по урегулированию; известность конфликтной ситуации для окружающих и их влияние на нее.

Закрытый конфликт чаще всего бывает неблагоприятным. Он характеризуется большим социальным дискомфортом, деструктивным влиянием на организацию и организационно-трудовые отношения, возможность его разрешения очень мала. В закрытом конфликте не только индивиды, но и группы оказываются объектами взаимной манипуляции, не имеют возможности повлиять на негативные процессы.

Индивиды и группы, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликту, являются его субъектами. Они могут быть разделены на следующие категории: первичные агенты, присоединившиеся участники, среда. Эти субъекты образуют социальную структуру трудового конфликта. Различия между субъектами не только условны, но и иллюзорны. Например, внешне конфликтуют индивиды, но за ними в действительности «стоят» соответствующие группы со своими противоположными интересами или, наоборот, внешне конфликтуют группы, но в действительности основу конфликта составляет противоположность именно частных интересов каких-то индивидов. В экономической сфере это бывает довольно часто.

Если межиндивидуальные конфликты переходят в межгрупповые, то конфликты между группами иногда оборачиваются конфликтами внутри этих групп. На межиндивидуальном и межгрупповом уровнях одни конфликты не только порождают, но и подавляют, замещают другие. Субъектами трудового конфликта оказываются иногда не стихийно самоопределяющиеся и проявляющиеся «одиночки», «коллективы» и «массы», а компетентные, опытные и принципиальные активисты и группы давления, способствующие процессу ре-

гулирования организационно-трудовых отношений.

Процесс конфликта в организационно-трудовых отношениях часто детерминируется следующим важным обстоятельством. Субъекты трудового конфликта могут быть информированы друг о друге в различной степени, обоюдно или односторонне дезинформированы, что может иметь непредсказуемые последствия. Субъекты трудового конфликта – это часто не равнодействующие факторы. Они могут обладать разной социальной силой вообще или на определенной стадии конфликтной ситуации. Соотношение этих сил может правильно или неправильно осознаваться всеми субъектами трудового конфликта, что также является социальной характеристикой последнего.

Все трудовые конфликты «неповторимы» в зависимости от того, какие социально-экономические группы, роли и статусы являются их субъектами. В качестве первичных агентов трудового конфликта оказываются отдельные работники, трудовые группы, коллективы организаций, если именно их цели сталкиваются в процессе труда и в распределительных отношениях; именно они особенно четко осознают и принципиально относятся к каким-то противоречиям. Присоединение к конфликту вторичных участников возможно путем либо добровольного, сознательного включения в конфликтную ситуацию, либо привлечения в нее все большего количества участников самими первичными агентами конфликта. Это присоединение происходит по множеству мотивов. При расширении социальной базы конфликта сама конфликтообразующая проблема может усложняться, становиться все более запутанной, что способно создавать лучшие условия для разрешения конфликта.

Среда конфликта образуется на основе того, что какие-то индивиды или группы либо занимают нейтральную позицию в конфликтной ситуации, либо безразличны к проблеме, либо воздерживаются от вмешательства с целью его ослабления, либо заинтересованы в продолжении и занимают выжидательную позицию. Не присоединяются к конфликту те, кто не может определить свою позицию, не уверен в правильности его понимания.

В некоторых случаях прямые агенты конфликта стре-

мятся придать своему внутреннему спору широкий социальный масштаб, а свои интересы представить как интересы многих. Это делает их позицию более официальной, сильной. В действительности чаще всего возникают трудовые конфликты, социальная структура которых особенно сложна, т. е. непонятно, кто и какое отношение имеет к конфликту.

Поведение в условиях конфликта является одним из важных критериев типологизации личности работника. Так, одни избегают конфликтных ситуаций любой ценой, другие относятся к ним адекватно, третьи склонны конфликтовать при малейших сложностях в отношениях. Более того, поведение в условиях конфликта может быть показателем отношения работника к труду.

Возможны варианты зависимости между отношением к труду и особенностями конфликтного поведения:

1. Хороший работник болезненно восприимчив к конфликтности, он особенно нуждается в благоприятном социальном климате, нормальных условиях работы. Плохой же переживает конфликт безболезненно, готов сам конфликтовать часто.

2. Хороший работник безразличен к конфликтности, поскольку он полностью занят, его внимание сосредоточено на производственных целях. Плохой «более свободен», уделяет много внимания конфликтности, конфликт может быть одним из его занятий на рабочем месте.

3. Хороший работник «нуждается» в конфликтах, только когда они затрагивают организацию труда и после разрешения конфликта значительно ее улучшат. Плохому – конфликты в этом смысле «не нужны».

Можно продолжить данный перечень, учитывая большое разнообразие трудового поведения [32].

Трудовой конфликт, как правило, имеет негативные последствия:

- усиление настроения враждебности, увеличение доли недоброжелательных высказываний и взаимных оценок, ухудшение социального самочувствия и самосознания людей в трудовой среде;

- свертывание деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, отказ от открытых коммуникаций;
- падение мотивации к труду и фактических показателей трудовой деятельности вследствие негативного настроения, недоверия, отсутствия гарантий;
- ухудшение взаимопонимания и ненормальные, установочные разногласия «по пустякам» во взаимодействиях, переговорах, контактах и т. д.;
- умышленное сопротивление желаниям, действиям и мнениям других, даже если в этом нет личностной необходимости и смысла; поведение «наоборот», т. е. по принципу противоречия;
- демонстративное бездействие, невыполнение, несоблюдение взаимных обязательств, договоренности из принципа;
- умышленное и целенаправленное деструктивное поведение, т. е. установка на разрушение и подрыв определенных общих связей, организации, культуры и традиций;
- разрушение положительной социальной идентификации, неудовлетворенность принадлежностью к данной трудовой группе, организации, дискредитация связей и отношений в принципиальном плане;
- установки на индивидуалистическое поведение;
- фактические потери времени, отвлечение от работы или неиспользование благоприятной ситуации, возможности и шанса добиться чего-либо из-за борьбы и споров;
- бессмысленные затраты сил и энергии на вражду и конфронтацию;
- не разрешение, а «запутывание» каких-либо проблем.

Перечисленные негативные последствия трудового конфликта можно рассматривать также как универсальные показатели, признаки конфликтной ситуации. Сам трудовой конфликт имеет и позитивные стороны, так как часто решает многие задачи, устраняет негативные явления [32].

Можно выделить следующие позитивные функции трудового конфликта:

- информационная (только через конфликт становится открытой информация, которая функционально необходима всем или многим);
- социализации (в результате конфликта индивиды получают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях);
- нормализация морального состояния (в конфликте разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентаций);
- инновационная (конфликт вынуждает, стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность; через конфликт официально признается какая-то проблема).

Признание позитивных функций трудового конфликта не означает, что конфликт можно и нужно целенаправленно создавать. При наличии конфликта необходимо правильно относиться к нему с точки зрения возможных положительных исходов; не подавлять, а решать его с полезным эффектом; анализировать, учиться через конфликт, регулировать, направлять его на достижение полезных целей.

Причины трудовых конфликтов прежде всего можно разделить на объективные и субъективные. В основе трудового конфликта могут лежать объективные недостатки, слабости, ошибки в организации труда; именно они сталкивают людей, делают конфронтацию между индивидами и группами неизбежной. Объективные организационно-трудовые причины конфликтов предполагают две ситуации: определенный принцип организации либо должен быть отменен вообще в целях разрешения трудового конфликта, либо просто усовершенствован в деталях, способах реализации и т. д. Одним словом, существуют своеобразные «антагонистические» и «неантагонистические» организационно-трудовые противоречия как причины конфликтов.

Объективные и субъективные причины не всегда различимы, между ними иногда нет четких границ. Объективные противоречия в организации труда способны в конечном итоге привести к глубоким личностным антипатиям, а личностные антипатии могут искажать организационно-трудовые от-

ношения, усложнять их. Кроме того, существует категория причин, которые можно определить, как объективно-субъективные. Например, трудовые конфликты возникают из-за того, что отдельные работники или целые трудовые группы недостаточно адаптировались к новым принципам организации труда, не поняли их смысла достаточно точно. Одним словом, трудовой конфликт происходит по поводу, а не вследствие определенной организации труда. Проблема человеческих отношений связана с производством, но главный ее источник – сами работники.

Причины трудовых конфликтов можно рассматривать и более конкретно, исходя из типов противоречий, лежащих в их основе:

1. *Проблемы распределительных отношений.* Они обычно являются наиболее вероятными факторами конфликтных ситуаций на производстве. Индивиды и группы конфликтуют прежде всего по поводу присвоения каких-либо благ и ценностей. В связи с распределительными отношениями возможен трудовой конфликт из-за: факта распределения благ (справедливо–несправедливо); перераспределения уже присвоенных, полученных благ. Конфликт перераспределения болезненнее, чем конфликт распределения; конфликт из-за принципа распределения носит более идейный и конструктивный характер, чем конфликт из-за фактического распределения. Например, если все работники по их собственным оценкам имеют достаточно хорошие условия труда, то конфликт между ними не возникает; если же при равных результатах труда заработная плата одной из групп работников значительно повысилась без достаточных на то оснований, то возможен конфликт. Объектом и предметом конфликта в производственных условиях могут быть не только заработная плата, но условия и содержание труда, норма выработки и т. д.

Распределительные конфликты практически не имеют границ, они могут быть между бедными и бедными, богатыми и бедными, богатыми и богатыми, индивидами и группами, занятыми в одинаковых или разных сферах труда и экономической деятельности. Этот конфликт возможен при любой системе распределительных отношений. Например, конфликт может вызвать слишком сильная зависимость заработ-

ной платы от возраста и т. д.

2. *Сложности функционального взаимодействия.*

Это одна из самых скрытых причин трудового конфликта. Конфликтующими сторонами оказываются индивиды и группы, включенные в единые функциональные отношения, связанные дифференциацией и кооперацией трудовой деятельности. Наблюдения показывают, что чаще конфликтуют те, кто проявляет особую активность. Замечено также, что причиной конфликтной ситуации часто служит бездействие одних по сравнению с другими. Главным здесь является следующее противоречие: чем сложнее дифференциация и кооперация трудовой деятельности, чем активнее и ответственное отношение самих людей к ней, тем вероятнее и столкновения.

3. *Ролевые противоречия.*

Конфликтные ситуации в организационно-трудовых отношениях часто создаются ролями, выполняемыми индивидами и группами, т. е. происходит ролевой конфликт. У него два аспекта – объективный и субъективный. Объективно существуют разные роли, часто с противоположными целями и различными способами поведения индивидов. Например, производители и потребители, рабочие, занятые основным и вспомогательным трудом, связаны между собой разной степенью ответственности, несовместимостью интересов, жесткой контрактностью и формальностью. Здесь определенные действия одной стороны приносят либо существенный ущерб, либо существенную выгоду другой, что обуславливает высокую степень вероятности не только взаимоотноужденности, но и борьбы, соперничества. Одна из особенностей конфликтной ситуации на ролевой основе – установка субъектов на определенные действия.

Субъекты организационно-трудовых отношений, выполняющие противоположные задачи и функции, имеют свои представления и взгляды по поводу ролей друг друга. Если «исполнение» своей роли одной стороной не соответствует представлению о данной роли другой стороны, то это несоответствие и приводит к конфликту, т.е. причиной конфликта является нереализация взаимных ролевых ожиданий субъектов.

4. *Сугубо деловые разногласия.*

В данном случае конфликт не связан с присвоением, а основывается на разности профессионального мышления, расхождении во взглядах

на организацию работы, правильное решение проблем производства, нормы взаимоотношений и т. д. Это своего рода «идейный» конфликт. Обычно трудовые конфликты из-за деловых разногласий не бывают групповыми, массовыми, но носят острый характер.

5. *Раздел вины, ответственности.* Если организация переживает неуспех, неблагополучие, работает нерентабельно, на грани банкротства и т. д., то это способно вызвать конфликтную ситуацию. Довольно редко вся трудовая группа, организация принимает на себя ответственность, чаще всего происходит болезненный процесс определения конкретного виновника, персонификации вины, что и становится причиной трудового конфликта.

6. *Лидерство.* Наряду с формальным руководством в организационно-трудовых отношениях всегда проявляются процессы неформального соперничества, инициативы, доминирования. Самосознание индивидов и групп рождает разного рода личные и профессионально-деловые амбиции, а также амбиции социального превосходства, которые и сталкиваются между собой. Лидерство и основанный на нем трудовой конфликт могут проявиться не только в сложных, но и в простых видах трудовой деятельности, где выполняются самые примитивные задачи и функции. Любая проблема в совместной трудовой деятельности может умышленно использоваться для борьбы за лидерство. В результате трудовой конфликт может протекать как борьба за власть и господство; занятость, сохранение собственной работы; наставничество; выполнение престижных ролей.

7. *Ненормальные условия труда.* Они являются частым раздражителем, приводят к враждебным настроениям среди работников, нетерпимости к любым проблемам. Высокая плотность рабочих мест, «скученность» работников в помещении, вынужденная высокая интенсивность контактов, работа на несовременном оборудовании с применением старых технологий являются самостоятельной причиной трудовых конфликтов, хотя полностью это не всегда осознается.

8. *Несовместимость.* Под несовместимостью понимают существенные различия в характеристиках субъектов, которые препятствуют их нормальным отношениям. В орга-

низационно-трудовой сфере проявляются случаи несовместимости в опыте, квалификации, образовании; экономической психологии и отношении к труду (одни ориентируются на минимум активности и максимум вознаграждения, другие – на максимум активности и максимум вознаграждения, третьи – на минимум активности и минимум вознаграждения; если эти типы вынуждены взаимодействовать, то между ними неизбежны конфликты). Несовместимость – это явление не только объективное, но и субъективное. Конфликтность в социально-трудовые отношения вносят не только действительно существующие различия, но и мнения об этих различиях.

9. *Половозрастной состав организации.* Существуют различные точки зрения по этому поводу. Например: межполовые различия могут вызывать конфликтность через несовместимость вследствие многих идейных стереотипов; способствуют нормальному социально-психологическому климату, предохраняют от конфликтов [29].

В отношении межвозрастных различий и их значения в организационно-трудовых отношениях чаще всего оговариваются следующие проблемы, вызывающие конфликтность:

- молодому работнику иногда свойственно переоценивать свои способности, недооценивать опыт старших;
- опытные старшие работники не оказывают помощи молодым, особенно в период адаптации;
- опытные старшие работники иногда недооценивают способности молодых;
- молодежь не всегда понимает некоторые специфические сложности и потребности работников старшего поколения, их консерватизм (старшие абсолютизируют свои знания и опыт; часто считают, что они во всем правы), слабую способность воспринимать новое;
- работники старшего поколения иногда слишком ревностно относятся к «слишком быстрой» карьере молодых, их достижениям и т. д.

Считается, что при соответствующей культуре отношений именно разновозрастной состав персонала трудовой организации, группы дает лучшие показатели социально-психологического климата, способствует профессиональному и экономическому успеху.

10. *Социальные различия.* Трудовые конфликты в организациях могут провоцироваться различиями между людьми сословно-классового, расового, этнического, религиозного, политического характера. Требуются не только культура самих людей, но и талант администратора в предотвращении таких конфликтов. Необходимо быть достаточно компетентным, чтобы полно и правильно понимать сложные социальные различия, создавать на их основе оптимальные социально-трудовые отношения.

Разрешение трудового конфликта – это процесс или целенаправленная деятельность, снимающие его причины и последствия. Разрешение трудового конфликта может быть организованным или произвольным, стихийным. Не всегда установимы четкие границы между разрешением конфликта и самим конфликтом, поскольку он иногда протекает как конструктивное преодоление трудовых проблем.

С теоретической точки зрения разрешимость трудового конфликта зависит от степени его сложности. Однако в действительности последняя довольно трудно определяется и прогнозируется. Самые незначительные проблемы оборачиваются острой конфликтной ситуацией, а самые значительные иногда так и не перерастают в открытый и длительный конфликт.

Можно сформулировать несколько конкретных факторов, обуславливающих сложность трудового конфликта.

1. *Масштаб конфликта.* Он определяется общим количеством участвующих в конфликте, затронутых конфликтом индивидов; количеством сторон, позиций в конфликте. Так, в процессе конфликта могут появиться три, четыре и т. д. конфликтующие стороны, позиции, что усложняет его разрешение. Количество участвующих не является однозначным фактором. Трудовой конфликт между группами может быть так же прост, как и между отдельными работниками. Более того, в междисциплинарном конфликте сильнее проявляются личностные факторы, что усложняет его разрешение. В межгрупповом конфликте участники могут осознавать его масштабность, связанные с ним последствия, риск, ответственность, поэтому особенно стремятся к его разрешению. В межиндивидуальном – преимуществом является простота об-

суждения; оно может происходить оперативно, в рабочем порядке (если не требуется заключение специалиста или мнение администратора по какой-то проблеме), однако, здесь слабее «коллективный разум», меньше вероятность компромисса.

2. *Длительность конфликтной ситуации.* Разрешить конфликт на его начальной стадии может быть проще, так как он еще не персонифицирован (не получил характера личной вражды), невелики разрушительные последствия конфликта, не сформировалась сложная и запутанная структура участников конфликта. Все это говорит о том, что конфликт необходимо разрешать как можно раньше. В то же время поздняя стадия конфликта может иметь свои преимущества при его разрешении, поскольку причина конфликта стала для всех ясной, понятной; все устали от конфликта и хотят его урегулирования; мотив игры сменяется мотивом риска.

3. *Новизна или стандартность конфликта.* Если подобный конфликт уже имел место ранее, то сейчас он будет происходить в менее острой форме. Участники относятся к проблеме конфликта как к уже знакомой, обычной, они спокойны, знают решение этой проблемы.

4. *Объективные или субъективные причины конфликта.* Технология разрешения конфликтов по объективным причинам более сложна, так как требуются организационно-трудовые изменения. В то же время, осознавая объективный, надличностный характер проблемы, участники могут относиться к самому конфликту более спокойно, конструктивно. Конфликт в данном случае просто переходит в ожидание соответствующих организационно-трудовых изменений.

5. *Субъективные характеристики конфликтующих сторон.* Если участники конфликта обладают опытом, культурой, образованием, то способны лучше и быстрее увидеть решение проблемы, найти способы наилучшего поведения в конфликте. Однако, острые конфликты возможны на уровне не только рабочих, но и специалистов, администраторов, не только в производственных трудовых группах, но и в коллективах с интеллектуальным трудом. Высокий уровень культуры иногда, наоборот, способствует конфликтам в силу более принципиального отношения людей к делу [27].

Можно выделить следующие конкретные модели разрешения трудового конфликта:

1. Если конфликтующие стороны не видят способа согласования, то они взаимно отказываются от собственных притязаний в целях сохранения социального мира в организации или между организациями.

2. Одна из конфликтующих сторон отказывается от своих притязаний, осознав их как менее существенные, справедливые, свои возможности «выиграть» конфликт – как более слабые.

3. Конфликтующие стороны находят вариант компромисса, жертвуя частью своих притязаний, чтобы создать возможность их согласования (притязания в полной мере не могут быть согласованы).

4. Обе стороны могут реализовать свои притязания; если находятся «новые ресурсы», если проблема конфликта «сталкивается» на какую-то третью сторону, т. е. решается за счет этой третьей стороны.

Существуют такие типы разрешения конфликта, как: автономный, когда конфликтующие в процессе социально-трудовых отношений способны снять проблемы самостоятельно, в границах собственных задач и функций; общеорганизационный, если трудовой конфликт разрешается только в результате организационных изменений; самостоятельный, когда конфликтующие стороны сами решают проблему, опираясь на собственные возможности, желания и способности; публичный, если в разрешении конфликта участвуют окружающие, они сочувствуют, советуют, одобряют или осуждают, и административный, когда урегулирование происходит только в результате вмешательства и соответствующих решений администрации.

Различают следующие формы разрешения трудового конфликта:

1. *Реорганизация* – изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт, а не борьба и уговоры в отношении конфликтующих сторон.

2. *Информирование*, т. е. социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании конфликтующих сторон, достижение правильного

взгляда на конфликт, пропаганда выгоды мира в данном конкретном случае.

3. *Трансформация*, т. е. перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров.

4. *Отвлечение* – перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные стороны их отношений; ориентация внимания на что-либо общее, что способствует сплочению.

5. *Дистанцирование* – исключение конфликтующих сторон из общих организационно-трудовых отношений путем, например, перевода на другие рабочие места, в другие подразделения, кадровые замены.

6. *Игнорирование* – умышленное невнимание к конфликту с тем, чтобы он разрешился сам или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению.

7. *Подавление* – это ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон.

8. *Комфортное предпочтение* – решение в пользу большинства, удовлетворение интересов более сильной в социальном отношении стороны.

Разрешимость и разрешение трудового конфликта во многом определяются особенностями поведения индивидов и групп в определенных условиях [36].

Обратим внимание на некоторые негативные поведенческие явления в конфликте:

- *драматизация конфликта* – преувеличение конфликтующими сторонами значимости своих притязаний, последствий их нереализации;

- *установка на конфликт как самоцель* – превращение конфликта в игру, возведение своей позиции в принцип, отношение к компромиссу, как к потере достоинства;

- *эксплуатация конфликта*, т. е. заинтересованность в нем как условия достижения каких-то целей; свойственная многим субъектам «угроза вражды» как способ самоутверждения, занятия какой-то позиции;

▪ *персонализация конфликта* – придание объективной проблеме личностного характера и значения.

Изложенная теория трудового конфликта является общей. Она может конкретно разрабатываться в трех направлениях: конфликты между работниками и трудовыми группами; конфликты между персоналом и администрацией; конфликты между организацией в целом и внешней социально-экономической средой.

5.2. Производственный конфликт



Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие **типы производственных конфликтов**:

типы производственных конфликтов:

1) конфликты внутри малых производственных групп (*внутригрупповые конфликты*): конфликт между рядовыми работниками; конфликт между руководителями и подчиненными; конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;

4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций). Они возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах), между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях [36].

Конфликт между рядовыми работниками – это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые

должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Например, сотрудники отдела конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника. Внешне отношения между работниками выглядят как бы благопристойно. Но в глубине каждый готов нанести другому «смертельный» удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности. Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников.

Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, возникающих, например, из-за распределения производственных заданий (выгодных – невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т. д.

Конфликты могут возникать из-за восприятия повеления членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Так, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

Конфликт между руководителями и подчиненными – в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания – это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности с трудом подчиняются власти другим. Имея дело с жестким, нестигаемым начальником, они подчиняются ему только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т. е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Так, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. Эта ситуация делает конфликт вероятным,

В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт. Например, по требованию руководства предприятием, но против совести, руководитель отдела должен уволить сотрудника. Неисполнение грозит задержкой продвижения по службе руководителя отдела. В данном случае имеют место два возможных решения и оба имеют негативное последствие. Здесь налицо противоречия, способствующие рождению конфликта между руководителем и подчиненным.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный наличные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

Руководитель, облеченный своим должностным положением, ставит перед членами коллектива задачи, порой не самые простые. Их выполнение требует определенного напряжения, улучшения организации труда, пересмотра сложившихся представлений. В такой ситуации не все работники способны сразу понять ситуацию и быстро перестроиться.

Часть все же будет работать по старинке и мешать коллективу выполнить поставленную задачу. Становится очевидным, что неспособность быстро перестроиться может породить напряженность. Поскольку новый начальник недостаточно знал рабочих и не доверял им, он решил, что необходима жесткая дисциплина. Рабочих оскорбило такое отношение и они стали работать хуже, не в полную силу. Но строгий надзор не помог решить проблему. И в итоге образовался порочный круг, когда безразличие рабочих к своим обязанностям стало причиной более строгой дисциплины, вызвало еще большее безразличие и сопротивление. Рабочие были враждебно настроены, потому что чувствовали, что руководитель вел себя так, словно был «лучше» своих подчиненных. Знающий и опытный руководитель возьмет в свои руки управление ситуацией, установит нормальные человеческие отношения и не допустит перерастания противоречия в конфликт.

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива. Большое значение здесь имеет грамотная постановка контроля исполнения. Так, каждый должен знать те требования, которые предъявляются к объему и качеству его работы, сроки и виды контроля. И лучший контроль — систематическое внимание к работе подчиненного. Добросовестная и качественно выполняемая работа должна быть отмечена руководителем. Важно помнить — ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как *доброе слово*. Критические замечания и форма их высказывания должны выбираться с учетом личностных особенностей подчиненного работника.

Руководитель должен при этом учитывать следующие общие правила:

- первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;

- необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;
- ошибку и неверный шаг подчиненного следует признавать быстро и решительно.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций, понимают стоящие перед ними задачи.

Так, суть возникшего конфликта между руководителем и работниками конструкторского бюро состояла в следующем: перед внедрением в производство важно провести стендовые испытания всех агрегатов, но сроки определены весьма сжатые. Руководитель принял решение провести испытание только самых важных узлов, а работники конструкторского бюро выразили недовольство. Если бы сотрудники конструкторского бюро были знакомы со всеми условиями, требованиями, то и не было конфликтной ситуации.

Руководитель призван *регулировать* взаимоотношения в коллективе. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса.

Среди наиболее *распространенных факторов, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными, можно выделить следующие*: взаимная неприязнь сторон; нарушение единства общественных и личных интересов; игнорирование норм законодательства; несоблюдение моральных принципов; игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины [16].

Взаимная неприязнь между руководителем и подчиненными может быть порождена различными обстоятельствами: невыполнением руководителем своих обещаний, невниманием его к запросам и интересам работников и т.д. И как ответ-

ная реакция – неприязнь к нему подчиненных. Например, для того чтобы выполнить заказ работникам бригады задержат отпуск, но положительный результат, достигнутый бригадой и предприятием, будет получен ценой пренебрежения интересов сотрудников.

Следует отметить, что такое качество, как *неприязнь*, может инициироваться и самими подчиненными. Этому могут способствовать недисциплинированность, строптивость, противопоставление личных интересов общественным. Раз возникнув, неприязнь может усложнить противоречия и привести к новым конфликтам.

Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением – может возникнуть конфликт.

Бывают ситуации, когда одна из сторон не приемлет норм и принципов другой стороны, но об этом не говорит открыто и не добивается изменения сложившегося положения. Это особенно часто проявляется в отношениях между руководителем и подчиненным. Последний возмущается (негласно) поведением своего руководителя, но не хочет портить с ним отношения. Например, фирма занимается изготовлением и реализацией вино – водочной продукции. Часть продукции реализуется, но средства от нее поступают не на счет фирмы, а расходуются в личных интересах руководителя. Это становится известно сотрудникам и вызывает их резкое недовольство. Они осуждают действия своего руководителя, но открыто его не критикуют, так как существует определенная зависимость подчиненного от руководителя. Отсутствие возможности открыто высказывать критические замечания, зажим критики – отрицательные факторы, способные привести к конфликту в организации.

Конфликт между работниками различной квалификации и возраста. Часто возникают такие конфликты в группах, где, например, при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повышать заработную плату. Но в этих структурах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность своего

труда. Подобные обстоятельства способствуют их отчуждению и возникновению социально-психологического напряжения в группе, что вынуждает людей искать другое место работы.

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотношений с коллегами. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства. В период адаптации работники оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, т. е. неумения подчинять свои интересы интересам дела и коллектива. Но появляются потом и новые проблемы. Например, перед молодыми членами коллектива, вступившими в брак, остро встают вопросы жилья, заработка, сменности работы. Невозможность удовлетворять эти потребности, отсутствие перспективы могут стать источником конфликта.

В зрелом возрасте работника волнуют уже иные проблемы: повышение квалификации, перспектива роста и др. Нерешение этих проблем, т. е. несоответствие между претензиями и возможностью их реализовать, способствует вступлению в конфликт зрелого человека.

В основе **межгрупповых конфликтов** лежат самые разнообразные причины. Это может быть борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т. д.

Межгрупповые конфликты (и в этом их особенности) способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп. Это часто используется руководителями (лидерами) для сохранения внутригруппового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным можно отнести те конфликты, которые способствуют развитию и со-

вершенствованию группового взаимодействия, могут способствовать снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы.

Но отрицательные конфликты ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду группы. Так, на одном из предприятий существовал конфликт между производственным подразделением и отделом сбыта, связанных в одну технологическую цепочку работой на конечный результат. Однако прочной связанности не оказалось. Производственное подразделение предъявило отделу сбыта претензию в способности продать производимую подразделением продукцию. Отдел сбыта выдвинул контрпретензию: «Ваша продукция плохая, ее не хотят покупать». Подобный конфликт представляет внутрипроизводственную проблему. Дело в том, что производственное подразделение выпускает в основном малосерийную дорогую продукцию, ее реализация должна осуществляться в специализированных магазинах и требует специальной упаковки. Сотрудники отдела сбыта были загружены продажей крупносерийной продукции. Обычно сбыт происходит по разным каналам. Возникший конфликт удалось разрешить в результате изменения системы сбыта. Заметим, что подобные конфликты чаще всего возникают в службах сбыта и материально-технического снабжения. Здесь особенно нужны творческие люди с обширными знаниями (маркетинг, финансы, психология, социология) и умениями (коммуникабельность, работоспособность, быстрая ориентация, концентрация внимания). Но, к сожалению, высококвалифицированные менеджеры по продажам и закупкам – еще большая редкость, а претендентов на эти должности много. Поэтому возмущения со стороны «непризнанных членов» маркетинга и сбыта сегодня уже не являются редкостью и нередко приводят к конфликтам.

Конфликты между производственными группами и администрацией. Подобные конфликты являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников. Порой неверные управленческие решения могут иметь самые печальные послед-

ствия и для предприятия, и для коллектива. Представители администрации обязаны грамотно решать не только инженерные, технические, но и экономические и социальные проблемы. Управлять такой сложной структурой, как организация (предприятие), опираясь только на техническую грамотность, явно недостаточно. Необходимы гуманитарные знания, интуиция, опыт. Взаимодействие управленческого персонала с работниками порой не отвечает необходимым требованиям. Работники часто не получают открытой четкой информации о положении в организации. Результатом этого является непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт [15].

Росту напряженности в трудовых коллективах в большей степени способствует обман со стороны представителей администрации.

В сфере социально-трудовых отношений есть орган, который помимо Службы косвенно принимает участие в разрешении социально-политических конфликтов и вносит свой вклад в их профилактику. Это **Федеральная инспекция труда при Министерстве труда РФ**.

Государственная инспекция труда в соответствии с возложенными на нее задачами выполняет следующие основные функции:

1. осуществляет государственный надзор и контроль за соблюдением законодательства РФ о труде и охране труда на территории соответствующего субъекта РФ, а также на других территориях и местностях, определенных соответствующими решениями главного государственного инспектора труда РФ в отношении зон деятельности организаций, выходящих за территорию данного субъекта РФ;

2. расследует в установленном порядке несчастные случаи на производстве, анализирует их причины и разрабатывает предложения по предупреждению таких случаев;

3. рассматривает в соответствии с законодательством РФ дела об административных правонарушениях;

4. информирует соответствующие органы государственной власти и органы местного самоуправления о фактах

нарушения законодательства РФ о труде и охране труда;

5. участвует в работе по правовому воспитанию, распространению знаний по соблюдению законодательства РФ о труде;

6. обобщает и анализирует опыт применения законодательства РФ о труде;

7. ведет прием граждан, рассматривает заявления, жалобы и иные обращения граждан о нарушении трудовых прав;

8. готовит и представляет в установленном порядке в Минтруд России отчеты о результатах деятельности инспекции, доклады и обзоры о соблюдении законодательства РФ о труде.

5.3. Инновационные конфликты

Инновации (или *нововведения*) – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др.



Нововведения вызревают от идеи до конкретного продукта и предполагают: обновление средств и методов производства; изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликви-

дация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний); изменение отдельных звеньев управления (внедрение АСУ, диспетчеризация, новые формы делопроизводства, учета и контроля); изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др.) [35].

Содержание и особенность инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к членам коллектива:

- 1) обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;
- 2) быть способным и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;
- 3) активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;
- 4) уметь находить и реализовывать нестандартные решения;
- 5) обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельным.

Социальной базой инновационных процессов являются разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей.

Можно выделить следующие **группы работников**:

- *«независимые новаторы»* – ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или изобретение, не способствующее профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий создает станок, чтобы ставить заклепки на джинсах. Но в таком новшестве не заинтересована его организация;
- *«новаторы по должности»* – специалисты и руководители предприятий, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;
- *«новаторы по духу»* – это те, кто более ориентирован на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления производства.

Всякое нововведение связано с разработкой, «пробиванием», распространением и использованием новшеств в производстве. При этом возникает *противоречие между сторонниками и противниками нововведения*. Причина этого кроется в различии результатов и последствий нововведений для социальных групп работников с одной стороны, и организации в целом – с другой. Объективно между ними будут возникать достаточно противоречивые взаимоотношения. Так, возможны ситуации, когда нововведение выгодно предприятию (организации в целом), но не отвечает интересам отдельных групп его работников, или наоборот – невыгодно предприя-

тию, но устраивает те или иные группы работников. При этом результаты инноваций могут иметь разное содержание для предприятия и работников. Например, с точки зрения интересов организации (предприятия) основным результатом может стать рост производства продукции, полученный за счет создания особых условий в одном из отделений (бригад), работающих на коллективном подряде. В бригадах результаты могут выражаться, прежде всего, в росте доходов, расширении участия в управлении, обогащении содержания труда. А в остальных звеньях, выпускающих такую же продукцию, результат данного нововведения может выразиться в ухудшении их положения из-за ограничения техники, которая была переброшена из отделения на подряд [35].

Часто экспериментальным звеньям уделяется больше внимания, к другим коллективам внимание снижается. В результате могут возникнуть **противоречия**, такие, как:

- социальный эффект может иметь противоположный «знак» по отношению к экономическому;
- последствия инноваций могут противостоять результатам;
- одни и те же результаты и последствия нововведений могут по-разному оцениваться членами коллектива организации. Отношение результатов нововведения и затраты на них по-разному воспринимаются работниками и организацией и могут породить конфликтную ситуацию и даже конфликт.

Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации, как и все остальные, могут носить частично *функциональный*, а частично *дисфункциональный* характер.

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающимися большинством нововведений

К числу основных **причин, вызывающих инновационный конфликт**, можно отнести:

1) пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;

2) дефицит материально-технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда их приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам. Сегодня проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволят снизить конфликтность в организациях.

Инновационные конфликты в организациях могут быть деловыми и личностными.

Деловые инновационные конфликты возникают между людьми, так или иначе связанными производственно-экономическими отношениями.

Перестройка дала импульс многим организационно-управленческим нововведениям, меняющим организацию производства и управления. Новые организационные формы связаны с созданием кооперативов, арендного, семейного подряда и т. д. Особенность многих организационных форм – их гибкость и ориентация на удовлетворение запросов потребителей. В то же время новые организационные формы порождают новые конфликты и противоречия.

Внутренним побудителем для инновационной деятельности является потребность людей к творчеству, заложенная в самом характере человека, проявляющаяся в постоянном стремлении к обновлению, совершенствованию производственной среды. Наличие и высокое развитие этих потребностей имманентно присуще новаторам, которые чутко улавливают новые проблемы, и для которых интересен сам процесс внедрения инноваций. Они могут принимать в нем участие, даже не получая за это никаких вознаграждений. Но как люди творческие они заинтересованы в признании своих вклада и достижений, ради чего нередко способны пойти на конфликт.

Межличностные инновационные конфликты. Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств порождает межличностные инновационные конфликты. Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений. Такие конфликты могут иметь ситуативную и характерологическую основу.

К **ситуативным предпосылкам конфликта** относятся: чувство неопределенности и неуверенности; недостаточная или искаженная информированность; непризнание работника коллективом; несправедливость.

К **характерологическим предпосылкам** можно отнести: черты характера; склонность к агрессивному повелению; пониженная самокритичность; нетерпимость к недостаткам других; невоспитанность.

Вероятность инновационного конфликта возрастает, если:

1. новшество имеет масштабный характер;
2. в инновационный процесс вовлечено большое количество людей;
3. нововведение является радикальным;
4. процесс инновации происходит быстро;
5. отсутствует информационное обеспечение процесса, его агитационная подготовка [35].

Образно говоря, инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должно-

стные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений.

К числу основных **причин, вызывающих инновационный конфликт**, можно отнести следующие:

1) *пассивность работников*, заинтересованных в инновациях. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;

2) *дефицит материально-технических ресурсов*. Здесь следует отметить, что иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется, иногда их приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

3) *ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов* организации с руководителями и специалистами подразделений;

4) *наличие противоположных ориентаций*. У каждого индивида и социальной группы имеется определенный набор ценностных ориентаций относительно наиболее значимых сторон социальной жизни. Все они различаются и обычно противоположны. В момент стремления к удовлетворению потребностей, при наличии блокируемых целей, достичь которых пытаются несколько индивидов или групп, противоположные ценностные ориентации приходят в соприкосновение и могут стать причиной возникновения конфликтов. Конфликты по причине противоположных ценностных ориентаций крайне разнообразны. Наиболее острые конфликты появляются там, где существуют различия в культуре, восприятии ситуации, статусе или престиже, отношении к необходимости инноваций;

5) *идеологические причины*. Конфликты, возникающие на почве идеологических разногласий, являются частным случаем конфликта противоположности ориентаций. Разница между ними состоит в том, что идеологическая причина конфликта заключается в разном отношении к системе идей, которые оправдывают и узаконивают отношения субординации, доминирования и основополагающие мировоззрения у различных групп общества. Здесь уместно говорить об отсутствии надлежащей агитационной подготовки предстоящим инновациям, недостаточный уровень разъяснительной работы;

б) *необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам;*

7) противоположность мотиваций участников конфликта. Доказано, что инновационный конфликт имеет полимотивированный характер. Направленность мотиваций оппонентов различна. У новатора они более общественно-ориентированы, у консерватора - лично-ориентированы.

Развиваясь по определенным закономерностям, инновационный конфликт имеет свою динамику, в которой выделяют четыре основных **стадии**:

1. *Возникновение объективной конфликтной ситуации* (появление вопроса о необходимости внедрения инновации). Эта ситуация – так называемая стадия потенциального конфликта – не сразу воспринимается людьми адекватно.

2. *Осознание объективной конфликтной ситуации или осознание конфликта* (все участники конфликта воспринимают ситуацию как трудноразрешимую). В это время происходит осознание противоречий по поводу нововведений. Причем последние могут быть не только объективными, реально существующими, но и субъективными, т. е. мнимыми, реально не присутствующими. Поэтому конфликт может быть понят по-разному: адекватно понятый конфликт, когда стороны правильно понимают существующую объективную конфликтную ситуацию; неадекватно понятый конфликт, когда стороны воспринимают существующую объективную конфликтную ситуацию как таковую, но с какими-либо отклонениями; не понятый конфликт, т. е. объективная конфликтная ситуация существует, но не воспринимается как таковая; ложный конфликт (здесь объективная конфликтная си-

туация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения как конфликтные).

3. *Конфликтные действия или переход к конфликтному поведению.* На этом этапе конфликтное поведение направлено на блокирование достижений противоположной стороны (с консервативной стороны – блокирование и недопущение возможности внедрения инновации под любым предлогом, с новаторской стороны – наоборот, лоббирование новаторских интересов, продвижение инновационных стремлений в жизнь), ее стремлений, целей, намерений. При этом деструктивный конфликт характеризуется стремлением участников унижить друг друга, конструктивный же – конфликтными действиями, не выходящими за рамки делового контакта, а также поиском возможных путей выхода из конфликта.

Это наиболее острая, динамичная стадия, которая вся наполнена конфликтным содержанием: конфликт обостряется эмоциональным фоном, т.е. чувствами, которые в свою очередь подталкивают людей к конфликтным действиям, – обратное действие. Так возникает цепная реакция. Начавшееся взаимное проявление противоборства зачастую изменяет конфликтную ситуацию, возникшую с самого начала. Оно привносит в нее новые стимулы для последующих действий.

4. *Разрешение конфликта.* Оно возможно за счет изменения объективной конфликтной ситуации или за счет трансформации образов этой конфликтной ситуации, имеющих у оппонентов. Разрешение конфликта может быть частичным (исключение конфликтных действий, однако побуждение к конфликту все же остается) и полным (конфликт устраняется на уровне внешнего поведения и на уровне внутренних побуждений).

Любой конфликт когда-нибудь завершается. **Завершение конфликта** – это окончание конфликта независимо от причин, по которым он возник.

Завершение конфликта может происходить несколькими путями, среди которых обычно выделяют следующие:

1) полное прекращение конфликта путем взаимного примирения сторон на какой-либо основе;

2) прекращение конфликта вследствие победы одной

из сторон;

3) ослабление конфликта почти до полного примирения на основе взаимных уступок или уступок одной из сторон;

4) трансформация конфликта путем перерастания его в новый конфликт, который затмевает первый, или перерастания в перманентную конфликтную ситуацию;

5) постепенное затухание конфликта на основе самопроизвольного течения;

б) механическое уничтожение конфликта.

В свою очередь, основными, наиболее эффективными и желаемыми, формами завершения инновационного конфликта являются его профессиональное разрешение либо урегулирование.

Разрешение инновационного конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Для разрешения конфликта необходимо изменение самих его сторон (или хотя бы одной из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта необязательно идет за инцидентом. Конфликт можно разрешить на любой стадии, и до конфликтных действий дело может не дойти. Это происходит в силу того, что время продолжения любой стадии конфликта неопределенно и некоторые стадии могут выпасть. Конфликт может остаться неразрешенным, может остаться на стадии конфликтной ситуации, т. е. конфликт не возникнет, от конфликта можно уйти сразу после его осознания, оставив его неразрешенным.

Можно назвать несколько этапов разрешения инновационного конфликта:

1) установление действительных участников конфликтной ситуации;

2) выявление мотивов, целей, способностей, особенностей характера, профессиональную компетентность участ-

ников конфликта;

3) изучение существовавших до конфликтной ситуации межличностных отношений участников конфликта;

4) определение истинной причины возникновения конфликта;

5) изучение намерений, представлений конфликтующих сторон о способах разрешения конфликта;

6) выявление отношений к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении;

7) определение и применение способов разрешения конфликтной ситуации, которые были бы адекватны характеру ее причин, учитывали бы особенности лиц, вовлеченных в конфликт, носили бы конструктивный характер, соответствовали бы целям улучшения межличностных отношений и способствовали бы всестороннему развитию коллектива с учетом интересов всех его членов.

Для **урегулирования конфликта** необходимо прежде всего проанализировать конфликтную ситуацию, а затем и предпринимать необходимые действия:

а) выяснить причины, а не поводы конфликта;

б) определить зоны конфликта, т. е. включенность определенных сил (следует разграничить деловые стороны конфликта от межличностных сторон);

в) выяснить мотивы вступления людей в конфликт (мотивировки, объяснения причин могут не совпадать с истинным положением дел, а неумение выяснить мотивы приводит к невозможности урегулирования конфликта).

Урегулирование инновационных конфликтов предполагает: повышение открытости и взаимного доверия конфликтующих сторон; налаживание их прямых контактов друг с другом; организацию открытого, непредвзятого обсуждения и совместного анализа сложившейся ситуации или же (в крайнем случае) прекращение всех контактов оппонентов друг с другом; воздействие на конфликтующие стороны в интересах урегулирования конфликта.

Для наиболее эффективного разрешения или урегулирования инновационного конфликта специалисты предлагают несколько условий и мероприятий по **устранению кон-**

фликтной ситуации:

1. предложенные инновации должны действительно иметь конструктивный характер, обладать высоким потенциалом пригодности и эффективности;

2. коллектив, который будет подвергнут последствиям введения инновации должен быть хорошо проинформирован о нововведениях, необходимости их внедрения;

3. для успешного внедрения нововведения необходимо заручиться поддержкой коллег, специалистов со стороны (незаинтересованных в исходе дела);

4. если есть возможность, при крайне острой конфликтной ситуации следует предлагать альтернативные решения проблемы с учетом интересов обеих сторон конфликта;

5. если позволяет время новшество следует внедрять поэтапно, что возможно приведет даже к одобрению данного нововведения со стороны всех конфликтующих ранее [13].

ТЕМА 6. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии, их характеристика

Личность выражает более широкую, чем индивид, совокупность качеств человека, которые складываются под влиянием как природных свойств, присущих всем людям, так и социальных факторов.

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 общественных отношений и связей.

В специальной литературе рассматривают **три основные модели поведения личности** в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую.

Конструктивная модель поведения личности в конфликте характеризуется тем, что индивид стремится уладить конфликт, нацелен на поиск приемлемого решения, отличается выдержкой и самообладанием, доброжелателен к сопернику, открыт и искренен, лаконичен и немногословен в общении.

При *деструктивной модели* индивид постоянно стремится к расширению и обострению конфликта, унижает соперника, негативно отзываясь о партнере, проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, грубо нарушает этику общения.

Конформистская модель характеризуется тем, что личность ведет себя пассивно, склонна к уступкам, непоследовательна в оценках, суждениях, поведении, легко соглашается с точкой зрения соперника, уходит от острых вопросов [6].

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, условиями конфликтной ситуации, особенностями межличностных отношений и индивидуально-психологического состояния субъектов конфликтного противостоя-

ния. Модели поведения определяют действия участников конфликта, его динамику и способы разрешения.

Желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель поведения способна превратить конструктивный конфликт в деструктивный и поэтому является нежелательной и вредной, приводящей конфликт в тупик.

Конформистская модель поведения способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Такая модель может играть и положительную роль. Когда противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому затуханию и разрешению конфликта.

6.2. Стратегии поведения личности в конфликте

Конфликтное поведение состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Этими действиями реализуются скрытые от внешнего восприятия процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта.

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

В основе выделения стратегий лежит концепция о «силовом поле» мотивации руководителя, ориентированного либо на производство, либо на человека, производителя.

Первая «силовая линия» (на производство) ведет к максимально высоким объемам прибыли и рассматривается как *напористость*. Вторая направлена на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и запросам. Она рассматривается как *кооперативность*.

- *Соперничество* (конкуренция) заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения.

- *Сотрудничество* (проблемно-решающая стратегия) позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны.

- *Компромисс* предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон.

- *приспособление* (уступка) основывается на понижении своих стремлений и принятии позиции оппонента.

- При *избегании* (бездействии) участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению[7].

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них. Например, в значительной части конфликтов по вертикали в зависимости от изменения обстановки оппоненты меняют стратегию поведения, причем подчиненные идут на это в полтора раза чаще, чем руководители – 71% и 46% соответственно.

Порой конфликт начинается с кооперативного поведения, однако при его неудаче в ход пускается соперничество, которое может также оказаться неэффективным. Тогда вновь происходит обращение к сотрудничеству, что приводит к успешному разрешению конфликта.

Соперничество – наиболее часто применяемая стратегия: оппоненты пытаются реализовать данный способ достижения своей цели в более чем 90% конфликтов. Это и понятно. Собственно, конфликт и заключается в противоборстве, подавлении оппонента. Поэтому личность или группа идут на конфликт, так как другими способами договориться с оппонентом не удается.

6.3. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами, которые могут быть сведены в две группы: факторы ситуации и личностные факторы.

Факторы ситуации. Оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения своих целей. Например, выбор в пользу сотрудничества происходит, если есть уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения; имеются предыдущие успехи по достижению

согласия в данном конфликте; присутствует посредник; оценка готовности другой стороны к сотрудничеству позитивна; есть доверие к оппоненту (Г. Прюитт, Д. Рубин).

Статус участника конфликта. Выявлено, что люди склонны избирать стратегии поведения в зависимости от того, кто противостоит им в конфликте – их руководитель, коллега по работе или подчиненный. Наибольшая «твердость» проявляется в отношениях с руководителем. При взаимодействии с подчиненным почти половина опрошенных готова отказаться от своей точки зрения, лишь бы не обострять ситуацию.

Будучи руководителем, они в основном придерживаются следующих стратегий (в порядке убывания частоты применения): компромисс, сотрудничество и избегание. В ситуациях, где они же выступают в роли подчиненных, соотношение используемых стратегий иное: избегание, компромисс, сотрудничество. Наличие времени благоприятствует использованию стратегии избегания.

Личностные факторы. Ориентированность мотивации участников конфликта на свои или чужие интересы или же на интересы дела. Выявлено, что ориентация личности на себя или на дело увеличивает вероятность выбора соперничества. Высокие показатели ориентации на дело и на другого участника способствуют реализации сотрудничества и компромисса. Преобладание ориентации на интересы другого ведет к применению стратегии приспособления.

Преобладающий тип отношения к окружающим. Оказалось, что наличие доминирующих типов отношения к окружающим (властно-лидирующий, независимо-доминирующий прямолинейно-агрессивный и недоверчиво-скептический) способствует выбору преимущественно настойчивых, активных стратегий: соперничества и сотрудничества.

Выявлено влияние некоторых акцентуаций характера личности на выбор стратегии поведения в конфликте. Так, преобладание психастенической формы акцентуации характера способствует выбору приспособления и сотрудничества.

Выделение факторов ситуационного и личностного планов отражает разные точки зрения по поводу того, насколько сильно человек может менять свое поведение в конфликте.

Некоторые считают, что выбираемая стратегия – это относительно стабильный аспект личности, т. е. существуют люди, демонстрирующие в конфликте только кооперативную или только соперничающую стратегию. Однако известно, что социальное поведение человека зависит от ситуации и может значительно меняться (К. Арнольд, Д. Боверс). Например, между стилем поведения в конфликте и такими личностными характеристиками, как догматизм, уважение к людям, макиавеллизм (склонность манипулировать людьми), существует очень низкая корреляция (К. Джонс).

Преобладающее влияние личностных особенностей на конфликтное поведение скорее всего верно не в отношении всех людей, а для акцентуированных личностей, чье поведение относительно мало корректируется факторами социальной ситуации.

В отношении же основной массы успешно адаптируемых людей более адекватно рассматривать стратегии всего лишь как специфические типы поведения (Л. Козер), т. е. *стратегия соотносится, возможно, с категориями поведения, а не с типом личности*. Такое представление позволяет учитывать легкость изменения поведения в зависимости от ситуации, создает основу для тренировки навыков адекватного поведения в конфликте [9].

Какие же стратегии конфликтного взаимодействия наиболее эффективны? На первый взгляд, сотрудничество кажется наиболее эффективным, на что указывают ряд специалистов. Однако в действительности ситуация сложнее, поскольку успешность применения любой стратегии зависит от большого числа факторов, и не все они благоприятствуют сотрудничеству. Например, важно соотношение выбранных стратегий оппонентов.

В том случае, когда обе стороны применяют стратегию соперничества, конфликт часто заходит в тупик. Если одна сторона использует соперничество, а другая – сотрудничество или компромисс, то это довольно часто приводит к взаимоприемлемому соглашению. Однако более чем в 50% случаев участник с соперничающей стратегией добивается победы (С. Прошанов).

6.4. Тактики поведения в конфликте

Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики.

Тактика (от греч. tasso – выстраиваю войска) – это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий.

Так, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступить далее определенных пределов.

Выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента.

- *Тактика захвата и удержания объекта конфликта.* Применяется в конфликтах, где объект материален. Это могут быть как межличностные конфликты (самовольное заселение в квартиру, например), так и межгрупповые и межгосударственные. Для конфликтов между группами и государствами такая тактика чаще всего представляет собой сложную, состоящую из ряда этапов деятельность, включающую политические, военные, экономические и иные средства.

- *Тактика физического насилия (ущерба).* Применяются такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений (вплоть до убийства), блокирование чужой деятельности, причинение боли и т. п.

- *Тактика психологического насилия (ущерба).* Данная тактика вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях. Часто (более 40%) применяется в межличностных конфликтах

- *Тактика давления.* Спектр приемов включает предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компромата, шантаж. В конфликтах по вертикали применяется в двух из трех ситуаций.

▪ *Тактика демонстративных действий.* Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне. Это могут быть публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, заведомо неудавшаяся попытка самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочные голодовки, перекрытие железнодорожных путей, автомагистралей, использование транспарантов, плакатов, лозунгов и т. п.).

▪ *Санкционирование.* Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения.

▪ *Тактика коалиций.* Цель – усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращении в СМИ, различные органы власти. Используется в более чем одной трети конфликтов.

▪ *Тактика фиксации своей позиции* – наиболее часто применяемая тактика (в 75-80% конфликтов). Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т. д.

▪ *Тактика дружелюбия.* Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

▪ *Тактика сделок.* Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями. Тактики бывают жесткие, нейтральные и мягкие [4].

В конфликтах применение тактик обычно идет от мягких к более жестким. Конечно, бывает и резкое, внезапное применение жестких приемов по отношению к оппоненту (например, внезапное нападение, начало войны и т. п.). Кроме того, выделяют рациональные (фиксация своей позиции, дружелюбие, санкционирование) и иррациональные (давление, психологическое насилие) тактики (Дж. Бакстер, Т. Фабло, Л. Перлей).

6.5. Типы конфликтных личностей

Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк (1984) описали шесть типов конфликтной личности: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный и целенаправленно конфликтный.

Типы конфликтных личностей

Тип	Характерные особенности	
	стереотипы поведения	адаптивные возможности
Демонстративный	К источнику конфликтов себя не относит; стремится хорошо выглядеть перед другими, быть в центре внимания; избегает кропотливого труда; больше эмоционален, чем рационален	Способен к ситуативному приспособлению; планирование деятельности по обстоятельствам, не доводит планы до полного воплощения; в ситуации спора чувствует себя хорошо (особенно в поверхностных столкновениях)
Ригидный	Имеет завышенную самооценку; подозрителен; постоянно требует подтверждения своей значимости; не критичен по отношению к собственному поведению, обидчив	Адаптивный потенциал низок; прямолинеен, негибок; нечувствителен к мнению окружающих; не учитывает ситуативные изменения; чувствителен к несправедливостям (реальным и мнимым)
Неуправляемый	Плохо предсказуем; поведение вызывающее, агрессивное; имеет завышенную самооценку; в неудачах и неприятностях обвиняет других; требует подтверждения своих собственных достоинств	Недостаточно контролирует себя; импульсивен, неумело планирует свою деятельность; слабо учитывает прошлый опыт; не признает общественных норм

Сверхточный	Скрупулезен в работе; чувствителен к деталям; придает излишнее значение замечаниям; сильно переживает свои просчеты и неудачи, вплоть до психосоматических расстройств	Проявляет повышенную тревожность; обидчив и придирчив; неадекватен в оценке взаимоотношений; внешне сдержан, эмоционально беден
Бесконфликтный	Неустойчив в оценках и мнениях; непоследователен в поведении; излишне устремлен к компромиссу; недостаточно настойчив, имеет слабо развитые волевые качества; поверхностен в оценке поступков, как своих, так и окружающих его людей	Легко внушаем, внутренние противоречив; из ситуации извлекает сиюминутный успех; прогностичность развита недостаточно; зависим от мнения окружающих, особенно лидеров
Целенаправленно конфликтный	Конфликт для него – средство достижения целей; склонен к манипуляциям во взаимоотношениях; владеет техникой общения в споре; чаще является активной стороной в конфликте	Действия в конфликте спланированы, варианты просчитаны, позиции оценены

Существует группа так называемых трудных людей, обладающих определенными личностными характеристиками, затрудняющими общение в сложных, конфликтных ситуациях. Д. Скотт (1994) выделяет следующие типы:

- *«Агрессивисты»* – лица, которые говорят колкости, задирают других и раздражаются, если их не слушают.
- *«Жалобщики»* – всегда на что-нибудь сетуют. Сам же ничего не делают для решения проблемы, т. к. считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

- *«Молчуны»* – спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чем думают в действительности.

- *«Сверхпокладистые»* – всегда говорят «да», по любому поводу обещают поддержку, но нередко их слова расходятся с делом, они не оправдывают возложенных на них надежд.

- *«Вечные пессимисты»* – они всегда и во всем предвидят неудачи.

- *«Всезнайки»* – считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием собственной важности, на самом деле они только играют роль.

- *«Нерешительные»* – лица, которые не могут принять то или иное решение, поскольку боятся ошибиться.

- *«Максималисты»* – те, которые хотят чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.

- *«Невинные лгуны»* – те, кто замечает следы серий обманов так, что невозможно понять, во что верить, а во что нет.

- *«Ложные альтруисты»* – делают добро, но в глубине души сожалеют об этом [4].

Служащий, способный определить тип конфликтогенных или трудных людей, обладает преимуществом при выборе стратегии разрешения конфликта. Кроме этого, помощь служащему могут сослужить общие правила взаимодействия в сложных ситуациях.

ТЕМА 7. ПЕРЕГОВОРЫ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

7.1. Сущность, классификация и функции переговоров



Переговоры – это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. Если же переговоры понимаются имущественно, как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных

на взаимные уступки [11].

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором:

1. либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга);
2. либо ориентироваться на совместные действия с оппонентом (выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

Переговоры являются такой моделью организации взаимодействия в конфликтах и разногласиях, которая предполагает «прямое» согласование интересов конфликтующих сторон через открытые обсуждения участниками своих разногласий. Переговоры являются наиболее универсальной моделью разрешения конфликта.

Основные принципы, регламентирующие переговорный процесс, в книге Б. И. Хасана «Конструктивная психология конфликта» сформулированы следующим образом:

- *стороны должны проявить волю к достижению соглашения.* Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры, или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма разрешения конфликта направлены на согласование интересов;

- *каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах.* Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться обсуждение. Именно интерес (точнее его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров;

- *стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров.* Переговоры являются процессом, который имеет собственные закономерности. Поэтому без знания этих закономерностей стороны просто не могут вести переговоры. При недостатке таких знаний переговоры может организовать специальный человек – посредник, который восполняет данный дефицит участников;

- *стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений.* Если переговоры не заканчиваются соглашением, а если соглашения достигнуты, но их не предполагается выполнять, то вести речь о перспективе переговоров бессмысленно. Ресурсы определяют «серьезность намерений» сторон [13].

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта **преимущества переговоров** состоят в следующем:

1. в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;

2. участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать времен-

ные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;

3. переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;

4. принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;

5. специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность [15].

7.2. Классификация переговоров. Функции переговоров

В книге «Конфликтология» под редакцией профессора В. П. Ратникова выделяют следующие типы переговоров. В зависимости от *количества* участников: двусторонние переговоры; многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимает участие более двух сторон.

На основе факта привлечения *третьей, нейтральной, стороны* разграничивают: прямые переговоры, которые предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта; непрямые переговоры, предполагающие вмешательство третьей стороны.

Также А. Я. Анцупов, А. И. Шпилов выделяет еще один тип переговоров в зависимости от *целей* участников:

1. *Переговоры о продлении действующих соглашений*. Например, временного соглашения о прекращении военных действий.

2. *Переговоры о нормализации*. Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.

3. *Переговоры о перераспределении*. Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.

4. *Переговоры о создании новых условий.* Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.

5. *Переговоры по достижению побочных эффектов.* Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т. д.) [25].

Основные функции переговоров:

- информационная (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия);
- коммуникативная (налаживание новых связей, отношений);
- регуляции и координации действий;
- контроля (например, по поводу выполнения соглашений);
- отвлечения внимания (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил);
- пропаганды (позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности);
- проволок (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить ее).

7.3. Динамика переговорного процесса

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей. Рассмотрим данные этапы более подробно.

Подготовка к переговорам. Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному. К организационным моментам подготовки отно-

сят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава.

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.

Для повышения эффективности подготовки возможно следующее: проведение экономической, правовой или иной экспертизы; составление балансных листов (на листе бумаги записывают разные варианты решения, а против каждого из них – возможные позитивные и негативные последствия его принятия); проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»; экспертный опрос по оценке вариантов решений; использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявления степени риска и неопределенности; выбор норм и процедур для принятия решений; оптимизация процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны».

Ведение переговоров. Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о *трех этапах ведения переговоров*: уточнение интересов, концепций и позиций участников; обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений); согласование позиций и выработка 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 – лакмусовая бумажка 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).

Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

Анализ результатов переговоров. Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую. Но наличие со-

глашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги. Другой важнейший показатель успешности переговоров – степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена. Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям. После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т. е. обсудить: что способствовало успеху переговоров; какие возникали трудности и как они преодолевались; что не учтено при подготовке к переговорам и почему; каково было поведение оппонента на переговорах; какой опыт ведения переговоров можно использовать [27].

7.4. Модели поведения в переговорах

Успех переговорного процесса по разрешению конфликтов во многом определяется умением понять своего партнера, правильно оценить его модель поведения и выбрать адекватный стиль общения.

В литературе по конфликтологии выделяют четыре основные модели (типа) поведения партнеров в переговорном процессе [4].

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
Избегающий	Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения. (Мотивами такого поведения могут быть: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.)	Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Заинтересовать партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов.
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя. (Мотивом такого поведения могут быть: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией, заниженная оценка предмета конфликта.)	Важно всесторонне обсудить принимаемое соглашение. Выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду. Четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения.
Отрицающий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. (Мотивами такого поведения могут быть: отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтами, и т. п.)	Необходимо всячески показывать наличие проблемы, ее сложность и опасность. Проявлять инициативу в обсуждении спорной проблемы. Создавать благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы. Показывать пути и возможности разрешения проблемы.
Наступающий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. (Мотивами такого поведения могут быть: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции.)	Необходимо проявлять спокойствие, осмотрительность. Показывать свою позицию достаточно твердой и убедительной. Давать понять, что односторонних уступок не может быть. Предлагать свои варианты компромисса, разрешения проблемы.

7.5. Правила самоконтроля

Прежде всего, следует помнить о возможных негативных эмоциональных реакциях на острые ситуации и не допускать их проявления. Данную технологию условно можно назвать эмоциональной выдержкой. Ее можно сформулировать в виде первого правила.

Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера – первое правило самоконтроля эмоций.

Когда ваш партнер находится в состоянии эмоционального возбуждения, вы ни в коем случае не должны поддаться действию психологического закона заражения и не войти в такое состояние сами. В этом случае, удержавшись от эмоциональной первоначальной реакции, весьма полезно задавать себе вопросы: «Почему он ведет себя так?», «Каковы его мотивы в данном конфликте?», «Связано ли его поведение с индивидуальными психологическими особенностями или с какой-то другой причиной?» и т. п. Задавая себе такие вопросы и отвечая на них, вы достигаете целого ряда преимуществ. Во-первых, в критической ситуации вы заставляете активно работать сознание и тем самым дополнительно защищаете себя от эмоционального взрыва; во-вторых, своим поведением вы даете возможность противнику «выпустить пар»; в-третьих, вы отвлекаетесь от ненужной, а порой и вредной информации, которую может выплеснуть противник в возбужденном состоянии; в-четвертых, отвечая на вопросы, вы решаете очень важную и сложную задачу, – ищете причину конфликта, пытаетесь понять мотивы своего соперника.

Положительный эффект дает обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения. Сообщая о своих обидах, переживаниях, партнеры получают разрядку. Но такой обмен должен быть осуществлен в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. В процессе обмена эмоциями в ходе беседы партнеры осознают смысл происходящего и тем самым обеспечивают дальнейшее конструктивное развитие переговорного процесса. Условно данную технологию назовем рационализацией эмоцией.

Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения – второе правило самоконтроля эмоций.

Говоря о рационализации эмоций, следует подчеркнуть важность осознания причин своей нежелательной эмоциональной реакции на предыдущем этапе переговоров. Это позволит избежать отрицательных эмоций на последующих этапах.

Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основа конструктивного поведения – третье правило самоконтроля эмоций. Одной из причин нежелательных эмоциональных реакций партнеров в переговорном процессе часто является занижение их самооценки. Неадекватность эмоционального поведения в этом случае объясняется одним из механизмов психологической защиты – регрессией. Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента. Данную технологию условно можно назвать поддержанием высокой самооценки.

Технологии управления эмоциями:

Первый способ – визуализация. Сводится к тому, чтобы представлять себя делающим или говорящим что-либо в состоянии гнева. Это позволяет увидеть себя со стороны и, как правило, стимулирует сдержанность собственного поведения.

Второй способ – избавление от гнева с помощью заземления. Вы представляете гнев, входящий в вас, как пучок отрицательной энергии. Затем вы представляете, как эта энергия опускается по вашему телу и спокойно уходит в землю.

Третий способ – проецирование гнева и уничтожение его проекции. Вы как бы излучаете свой гнев, проецируя его на воображаемый экран, и при помощи воображаемой лучевой пушки стреляете в него. Это дает выход желанию осуществить насильственные действия, так как с каждым нападением ваш гнев постепенно исчезает.

Четвертый способ состоит в очищении энергетического поля или ауры вокруг себя. Стоя или сидя вы делаете ряд движений руками над головой, как бы очищая этими движениями энергетическую оболочку вокруг нее. Одновременно необходимо заставить себя почувствовать что вы вынимаете

из себя раздражение, все отрицательные эмоции и стряхиваете их с себя соответствующим движением рук [18].

Овладение названными технологиями управления своим поведением достигается специальными тренировками.

7.6. Манипуляция в переговорном процессе

Часто конструктивное разрешение конфликта зависит не только от навыков эффективного общения или способности субъектов конфликтного взаимодействия овладеть технологиями управления эмоциями в переговорном процессе, но и от применения ими манипулятивных воздействий.

Манипуляция – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями (Доценко, 1997, с. 59).



Манипулятивное воздействие на оппонента в общении есть не что иное, как давление. Но в отличие от прямого, открытого давления оно выступает в скрытой форме. Манипулятор действует по принципу: «мягко стелет, да жестко сплет».

Приведем наиболее часто встречающиеся **манипулятивные приемы**: ссылка на авторитет; выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл; уход от темы разговора, острых проблем; намеки; лесть; шутки-высмеивания; предсказание ужасных последствий.

Это так называемые простые приемы. Но есть и более сложные, основанные на нарушениях логических законов и правил. К ним можно отнести такие **приемы**, как:

- имитация решения проблемы;
- альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»;
- сократовские вопросы (это когда готовятся несколько простых вопросов, на которые оппонент без труда отвечает «да»,

а затем задается основной вопрос, на который оппонент как бы по инерции тоже дает ответ «да»);

- оттягивание решения и др. [6].

Особую практическую ценность в противостоянии манипулятивным воздействиям представляют так называемые типичные манипуляции в переговорах и способы противодействия им.

Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить о том, что именно непонятно
Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несуществующих, побочных вопросов	Показать что вы – умудренный опытом человек, которому не пристало усложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумности» и «серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

Манипуляции, направленные на унижение оппонента

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянная демонстрация упрямства, самоуверенности	Заставить оппонента быть просителем, наказав ему, что его методы не успешны	Относиться ко второй стороне скептически, не терять уверенности в себе
Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона не совсем правильно вас поняла
Постоянно задаваемые риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формирует проблему не совсем корректно
Проявление себя как «милого и подлого», то есть демонстрация дружелюбности и вместе с тем постоянное возмущение	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	С прохладой относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Стремление показать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно

7.7. Технология ведения переговоров

Технология переговоров – это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

Выделяют четыре *способа подачи позиции*, которые могут быть использованы участниками переговоров: открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общности в позициях, подчеркивание различий в позициях.

Если в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера, то такое действие рассматривается как открытие позиции. Когда участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией, то мы имеем закрытие позиции. Если участник проводит сравнение двух или более позиций, то в зависимости от того, что подчеркивается в выступлении, это может оцениваться либо как подчеркивание общности, либо как подчеркивание различий. Подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций – аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров [4].

7.8. Тактические приемы переговоров

Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие тактики поведения.

1. *«Видимое сотрудничество»*. Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, занявший тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительного штурма – либо для победы, либо для взаимоуничтожения.

2. *«Дезориентация партнера»*. Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Но в отличие от предыдущей она является более активной и целеустремленной. Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами, как: *критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф и др.* Основной целью тактики дезориентации является принуждение партнера к действиям в направлении ваших собственных интересов.

3. *«Провокация чувства жалости у партнера»*. Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувств жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов, как: *изливание души, создание образа беззащитного, слабого человека, жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т. п.*

4. *Ультимативная тактика*. Данная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума в самом начале переговоров.

Ультиматум – требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Основной прием ультиматума – *угроза*. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: *шантаж, демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции.*

Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив» и «прием затвора».

Суть приема альтернатив состоит в том, что противнику предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов решения проблемы, которые удовле-

творяют вашим собственным интересам. Такой прием психологически рассчитан на представляющиеся сопернику возможности «спасти лицо», хотя эти возможности и мнимы. Ведь предлагаемые альтернативы, по сути, являются тождественными по значимости для соперника, и выбора как такового у него нет.

Прием затвора отличается тем, что ультимативное воздействие на противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной для себя ситуации, завязывая ее на тяжелые последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются *приемы выжидания: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на установленную встречу, уход от контакта с соперником и т. п.*

Кроме того, следует знать, что ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров. Как правило, в этом случае ультиматум направлен на перевод переговоров в русло силовой стратегии (например, «выигрыш-проигрыш»), либо на прекращение переговоров вообще. Во втором случае ультиматум предъявляется в заведомо неприемлемой для соперника форме. Здесь, кроме неприемлемых требований по содержанию, пускаются в ход оскорбления, нарушение правовых и нравственных норм. Все это используется с целью применить отказ противника для оправдания своих запланированных насильственных действий против него. Особенно широко такая тактика применяется в международных отношениях.

5. *Тактика выжимания уступок.* Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований представляется как исчерпывающее. Очевидно, что тактика выжимания уступок применяется в страте-

гии «выигрыш – проигрыш», но она может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах.

Выжимание уступок достигается приемами позиционного и психологического давления (Конфликтология, 1999, с. 352-354).

Прием «закрытая дверь» сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Причем такая демонстрация применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположной стороны.

Прием «пропускной режим» предполагает выдвижение предварительной уступки как условия для начала переговоров или для их дальнейшего продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска.

Прием «визирования» используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он заявляет об ограничении своих полномочий на принятие решения в том виде, в каком оно подготовлено, и о том, что этот вопрос нуждается в дополнительном согласовании с вышестоящими инстанциями. Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать и готов пойти на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.

Прием «внешней опасности» используется как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что выполнение его ставится под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые бы исключали вмешательство внешних сил или позволяли бы его нейтрализовать. Такие условия есть не что иное, как форма выжимаемой уступки.

Приемы *психологического давления* несколько отличаются от приемов *позиционного давления*. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой непланируемых уступок.

Рассмотрим некоторые из таких приемов.

Прием «чтения в сердцах» представляет собой уловку, суть которой состоит в следующем. Словам соперника приписывают скрытый смысл и «разоблачают» «подлинные мотивы», которые скрываются за сказанными словами. Таким образом сопернику можно приписать все что угодно и заставить его оправдываться в том, чего он не совершал. Как правило, опровергнуть выдвигаемое обвинение бывает очень сложно, либо вообще невозможно, так как ставка делается на принцип «чужая душа – потемки».

Прием «последнего требования» используется, когда длительные переговоры подошли к завершающей стадии. Уставшему от изнурительных, порой неприятных, тяжелых переговоров и предвкушающему их финал оппоненту выдвигают еще одно требование. И он, как правило, соглашается с ним.

6. *Тактика лавирования* резервами уступок. Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш-выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок, и продумываются условия использования каждой из них.

Резерв уступок противника определяется и прогнозируется на основе анализа баланса интересов и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Важным источником прогноза резерва уступок соперника является предварительная информация о его конфликтных требованиях, о которых он готовится заявить на переговорах. Часто при сборе и анализе такой информации можно установить и заготовленные оппонентом уступки. Широкое применение тактики лавирования уступками возможно при решении коммерческих, финансовых и экономических споров [30].

7.9. Посредничество в переговорах

Когда же стороны не в состоянии самостоятельно урегулировать спорные вопросы, они, как правило, обращаются к посреднику – третьей стороне, не участвующей в конфлик-

те, но заинтересованной в его преодолении (например, ООН в разрешении арабо-израильского конфликта).

Посредником в переговорах могут выступать: государство в лице его представителей. Посредник должен выполнять следующие функции: коммуникативную, информационную, аналитическую, генерирования новых идей, контролирующую.

Требования, предъявляемые к посредникам, заключаются в следующем. Во-первых, в состав посреднической группы должны быть включены лица, обладающие как специальными знаниями по предмету переговоров, так и профессионалы в области международного права. Фактически посредник – это независимый эксперт, дающий рекомендации, основанные на объективных критериях и общепринятых международных нормах. Во-вторых, посредник должен пользоваться авторитетом и доверием пригласивших ее сторон. В-третьих, он должен быть абсолютно нейтральным, не проявлять симпатий ни к одному из участников переговоров.

Посредник может поочередно встречаться с договаривающимися сторонами, выполняя роль почтальона. Практика свидетельствует, что такая деятельность приносит свои плоды лишь в том случае, когда в позициях участников переговоров имеются некие общие моменты. При их отсутствии велика опасность того, что роль посредника будет сведена лишь к возможности предъявить друг другу взаимные претензии.

Отдельно рассмотрим медиацию как способ урегулирования конфликта с помощью третьей стороны.



Медиация – один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Она существовала еще в древности, когда старейшины рода или племени выступали в роли своеобразных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных ситуаций.

Формальное медиаторство предполагает наличие у медиатора нормативного статуса или возможности воздействия

на оппонентов. Неформальное, неофициальное медиаторство предполагает наличие неформального авторитета у оппонентов в решении подобных проблем [30].

Официальными медиаторами могут быть:

- межгосударственные организации (например, ООН и др.);
- отдельные государства;
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т. п.);
- правительственные комиссии (например, для урегулирования забастовок...);
- представители правоохранительных органов (например, участковый милиционер по отношению к бытовому конфликту);
- руководители предприятий, учреждений, фирм;
- общественные организации (профсоюзные, комиссии по разрешению трудовых споров и т. д.);
- профессиональные медиаторы-конфликтологи.

Неофициальными медиаторами обычно являются:

- известные люди (политики, государственные деятели);
- представители религиозных организаций;
- профессиональные психологи, педагоги, социальные работники;
- неформальные лидеры социальных групп;
- старшие по возрасту;
- друзья, соседи, свидетели конфликта.

В некоторых случаях к медиатору конфликтующие стороны могут обратиться сами, когда:

- все аргументы, силы, средства исчерпаны, но выхода не видно;
- стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;
- по-разному трактуются правовые нормы или другие критерии завершения конфликта;
- одной из сторон нанесен серьезный ущерб и она требует санкций по отношению к оппоненту;
- сторонам важно сохранить хорошие отношения, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;

▪ оппоненты пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением.

В других случаях необходимо оперативное вмешательство третьей стороны в конфликт. Это ситуации, когда: происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия; одной из сторон уже применяется насилие; третьей стороне лично не выгоден этот конфликт; конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется третьей стороной; стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют **несколько ролей третьей стороны в конфликте**: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

Третейский судья – наиболее авторитарная роль, он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Он изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Таков, к примеру, суд присяжных.

Арбитр – также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

Посредник – более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

Помощник – в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Наблюдатель – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей и от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров [4].

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора. Третья сторона может обеспечить волевое прекращение конфликта; разведение конфликтующих сторон; блокирование борьбы; применение санкций к сторонам; определение правого и неправого; оказание помощи в поиске решения; содействие нормализации отношений; оказание помощи в организации общения; контроль за выполнением соглашения.

Ситуации, с которыми сталкивается медиатор, сложны и разнообразны. Поэтому **процесс медиации** не имеет жесткой структуры. Можно выделить его основные этапы:

- Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами, изучение истории проблемы и требований оппонентов.

- Работа с конфликтующими сторонами с целью подготовки к проведению переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т. д.)

- Ведение переговоров – наиболее важный этап. В ходе переговоров медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т. д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена хотя бы небольшим продвижением вперед.

Существует ряд факторов, влияющих на эффективность участия третьей стороны в конфликте:

- мотивированность обеих сторон на совместную работу, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение;

- особенности самого медиатора (его заинтересованность в урегулировании конфликта, наличие знаний и профессиональных качеств, способности убеждать, наличие опыта подобной работы...);

- разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами, и напряженность конфликта особенно высока;

- длительность конфликта (затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные);

- характер отношений сторон (чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество);

▪ выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов должны определяться ситуацией, а не предпочтениями медиатора.

Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами в ходе переговоров могут быть различными:

▪ Тактика поочередного выслушивания на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разединение сторон невозможно.

▪ Сделка – посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон, при этом акцентируется принятие компромиссных решений.

▪ Челночная дипломатия – медиатор разделяет оппонентов и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс.

▪ Давление на одного из оппонентов – большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, доказывая ошибочность его позиции, необходимость пойти на уступки.

▪ Директивное воздействие предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу.

Цель – склонение сторон к примирению.

Фасилитатор – человек, занимающийся организацией и ведением групповых форм работы с целью повышения их эффективности. Задача фасилитатора следить за регламентом и способствовать комфортной атмосфере, сплочению

группы и плодотворному обсуждению. Группы поддержки и взаимопомощи относятся к тем видам групповой работы, при которых необходимо присутствие фасилитатора. Четкого определения нет, разные авторы трактуют понятие по-разному, хотя и в схожем ключе [30].



Фасилитатор – человек, который придает внутригрупповым отношениям структурность и процессуальность, позволяя группам эффективно функционировать и принимать высококачественные решения. Помощник, чья цель – поддержка остальных в достижении исключительной производительности.

Человек, благодаря которому группы и организации работают более эффективно, сотрудничают и достигают синергии. Нейтральная сторона, не защищающая во время встречи ту или иную точку зрения, однако выступающая в поддержку справедливых, открытых и всесторонних процедур для обеспечения групповой работы.

ТЕМА 8. КОНСТРУКТИВНОЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ

8.1. Способы и приемы воздействия на партнера

Основные *способы и приемы воздействия на партнера* по общению:

1) не требовать от окружающих невозможного, учитывать, что их способности к различным видам деятельности различны и не всегда совпадают;

2) не стремиться быстро, радикально, путем прямого воздействия перевоспитать человека;

3) в процессе общения важно оценивать актуальное психическое состояние партнера и избегать обсуждения острых проблем, если повышена вероятность агрессивной реакции с его стороны;

4) оценке актуального психического состояния партнера по общению способствует знание законов невербальной передачи информации путем мимики, жестов, поз, движений;

5) эффективный способ предупреждения конфликтов – своевременная информация окружающих об ущемлении ваших интересов;

6) по отношению к защите своих интересов можно занимать достаточно твердую позицию и упорно отстаивать их. По отношению к самому оппоненту, его личности целесообразно занимать по возможности мягкую позицию;

7) в процессе обсуждения проблемы важно не перебивать оппонента, дать ему выговориться. Такая стратегия позволяет минимизировать его негативные эмоции, это очень важно для конструктивного выхода из предконфликтной ситуации;

8) желательно заблаговременно информировать людей о решениях, затрагивающих их интересы;

9) для предупреждения конфликтов важно не расширять сферу противодействия с оппонентом, не увеличивать число обсуждаемых проблем, не критиковать личностные качества партнера по общению;

10) не загонять оппонента в угол. Человек, поставленный в безвыходную ситуацию, униженный и оскорблен-

ный, легко идет на острые конфликты ради сохранения чести и достоинства;

11) устанавливать неформальный личностный контакт с партнером по взаимодействию. Для этого желательно предварить обсуждение деловых проблем двумя-тремя вопросами, имеющими личностный характер, – справиться у собеседника о здоровье, успехах, семье;

12) в процессе общения желательно избегать крайних, жестких, категоричных по форме оценок любых аспектов обсуждаемых проблем, тем более позиции и личности партнера. Во-первых, категоричность суждений – признак незрелости ума. Во-вторых, крайние оценки часто ошибочны и несправедливы. В-третьих, безапелляционное мнение вызывает у собеседника желание оспорить его, даже если оно правильное, а это приводит к еще большему усугублению конфликта [6].

8.2. Конструктивная критика



Критика (от фр. *critique* из др.-греч. «искусство разбирать, суждение») – выявление противоречий; выявление ошибок и их разбор; разбор (анализ), обсуждение чего-

либо с целью дать оценку (например, литературная критика); отрицательное суждение о чём-либо (в искусстве, общественной жизни и т. д.), указание недостатков; исследование, научная проверка достоверности, подлинности чего-либо (например, критика текста, критика исторических источников); отзыв, обсуждение чего-либо с целью выразить свою точку зрения.

Конструктивная критика – критика, в которой говорится не что плохо, а что и как сделать лучше [1].



Чтобы критика была плодотворной, не оскорбительной и не обидной, необходимо использовать следующие несложные **правила**:

1. Прежде всего изъять из критики обвинительное «жало», сместить акцент на конструктивные предложения.

2. Замечания целесообразно делать наедине, чтобы не задеть самолюбия критикуемого.

3. Стремиться искренне и серьезно понять точку зрения партнера; обсудить аргументы «за» и «против»; проявить сочувствие к его мыслям и желаниям.

4. Проявить уважение к мнению партнера, не отвергая его сразу и резко, даже если оно вам кажется абсурдным. Дайте возможность высказаться до конца и старайтесь не доказывать, а выяснять факты.

5. Вести разговор в доброжелательном, твердом и спокойном тоне. Старайтесь начинать с темы, по которой у вас с собеседником есть взаимное согласие. По возможности начинайте с вопросов, мнения по которым совпадают, могут вызвать утвердительный ответ и, таким образом, настроить партнера на согласие. Если с самого начала разговора человек скажет «нет», его трудно переубедить, поскольку самолюбие не позволяет отказаться от высказанного мнения, даже если он почувствует, что первоначально был неправ. Щадите самолюбие собеседника.

6. Если хотите указать человеку на его ошибку, начинайте с похвалы и искреннего признания его достоинств.

7. Обращая внимание людей на их ошибки, старайтесь делать это в косвенной форме. Например, вспомните похожий случай.

8. Используйте критику – «рикошет»: критику поступков абстрактного (вымышленного) лица.

9. Выдвигать свое мнение, (несогласие, критику) нужно в порядке обсуждения, не навязывая его.

10. Не употребляйте неоправданных приемов усиления аргументации. Нежелательны аргументы типа: «Сколько раз я вам говорил!». Некорректным способом усиления высказывания является и повышение голоса. Если у вас возникло желание сказать партнеру что-то резкое, обидное, не торопитесь – сделайте сначала несколько глубоких вдохов и выдохов или молча посчитайте до 10-30, сделайте несколько плавных движений языком во рту, произнесите про себя какое-либо образное, но безобидное выражение.

11. Представляйте психологические паузы людям, находящимся в состоянии ссоры. Они помогут снизить эмоциональный накал, обратиться к логике вещей, к самооценке, может быть, за советом к близким людям. Не требуйте немедленного, сиюминутного признания ошибок от партнера, согласия с вашей точкой зрения, с вашим мнением по этому вопросу. Психологически это трудно, дайте время на раздумье, не настаивайте.

12. Свою ошибку, неверный шаг признайте быстро, решительно и чистосердечно.

13. Вместе с критикой желательна аргументированная самокритика. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках. Признание вины, собственных промахов у критикующего позволяет воспринимать критику не так остро, и самолюбие оказывается менее уязвленным.

14. Сделайте так, чтобы недостаток выглядел легко исправимым. Очень часто людей повергает в уныние безвыходность их положения. Не «давите» на психику, а помогите найти выход.

15. Говорите только о деле, не переходите на личность: критикуйте поступки, а не человека. Дайте ему возможность «спасти лицо».

Важно помнить и такую закономерность: чем более человек возбужден, чем более задето его самолюбие, тем менее чувствителен он к логике, тем более пристрастен и субъективен и тем более тактичного подхода требует [4].

Если вы замечаете, что кто-то в споре слишком разгорячился, лучше перенести разговор на другое время.

8.3. Формы конструктивной критики

Очень легко похвалить подчиненного. Гораздо труднее сделать ему корректное, деловое, не обидное замечание. Вот некоторые возможные варианты критических оценок:

- Подбадривающая критика: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось».

- Критика-упрек: «Ну, что же вы? Я на вас так рассчитывал(а)!».

- Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

- Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне от моего начальника!».

- Критика-похвала: «Работа сделана хорошо. Но только не для этого случая».

- Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

- Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших товарищей, как...».

- Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...».

- Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

- Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал(а)...».

- Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Работка что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!».

- Критика-упрек: «Эх, вы! Я был о вас гораздо более высокого мнения».

- Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...».

- Критика-смягчение: «Что же сделали так неаккуратно? И не вовремя?!».
- Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».
- Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!».
- Критика-требование: «Работу вам придется переделывать!».
- Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».
- Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять?».
- Критика-опасение: «Я очень опасаюсь, что в следующий раз работа будет выполнена на таком уровне».

Все эти формы хороши при условии, что подчиненный уважает своего начальника и ценит его мнение о себе. Желая выглядеть в глазах руководителя достойно, работник приложит все усилия, чтобы исправить положение. Особенно, если критика была щадящей. Когда же подчиненный относится к начальнику не очень доброжелательно, лучше сочетать негативные оценки с позитивными [4].

Критика может звучать очень разнообразно (виды):

1. Развернутая и короткая. Развернутое указание на недостатки – собственно критика. Короткая критика – замечание.

2. Общего плана и конкретная. Критика общего плана говорит «в общем». Конкретная – детально, конкретно. Не просто «что не работает», а «когда и в какой степени». Из-за каких причин. И не просто «как сделать лучше», а «как это сделать конкретно»: куда пойти, к кому обратиться.

3. Направленная на личность или на действия человека. Согласитесь, это очень разные формулировки: «ты плохой» или «это был неудачный поступок», «твое высказывание некорректно» или «ты сволочь».

4. Прямая и косвенная. Прямая – о недостатках говорится прямо. Косвенная – описывается похожий случай или чужие аналогичные недочеты, из чего критикуемый легко до-

гадывается о недочетах своих. Но прямо вы ему ничего не говорили.

5. Открытая и скрытая. Открытая – автор критики известен. Скрытая – неизвестен. *Например, организуем ситуацию, чтобы не мы покритиковали, а типа жизнь покажет.*

6. Поддерживающая и разгромная. Эти формы критики касаются личности, но поддерживающая самооценку укрепляет, репутацию поднимает, а разгромная – наоборот.

7. Деструктивная и конструктивная. Деструктивная критика говорит, что плохо, конструктивная – как сделать лучше. Куда прете? – деструктивная. Пройдите левее, пожалуйста! – конструктивная.

8. Мотивирующая и останавливающая. Мотивирующая – создающая желание делать. Останавливающая – ставящая запреты делать недопустимое [4].

8.4. Основные методы психокоррекции конфликтного поведения

1. Социально-психологический тренинг способствует формированию у участников оптимальных, конструктивных стратегий поведения в конфликте – компромиссу, избеганию и сотрудничеству, а также снижению частоты применения стратегий открытого соперничества.

К основным методам социально-психологического тренинга относят групповую дискуссию и игровые методы:

А) Групповая дискуссия – это коллективное обсуждение определенной проблемы или вопроса, целью которого служит нахождение общего мнения по этому поводу. Ценность данного метода заключается в возможности для каждого участника получить информацию о своем поведении в группе, особенно если оно конфликтно, а также понимании того, что восприятие, оценка и объяснение разными людьми одного и того же конфликтного события или ситуации могут быть кардинально противоположными, т. е. участники могут обнаружить множественность точек зрения, каждая из которых имеет право на существование. Это достигается через использование обратной связи, а также благодаря мастерству

тренера, который в ходе дискуссии расставляет важные акценты и приоритеты.

Б) Игровые методы включают в себя деловые и ролевые игры. Деловая игра предполагает отработку, тренировку навыков взаимодействия участников в реальной ситуации конфликта, осуществляемую в игровой форме. Анализ межличностных отношений, причин и мотивов поступков, приведших к конфликту, отодвигается на второй план.

В) Ролевая игра предполагает изучение закономерностей межличностного общения в контексте тесного взаимодействия коммуникативной, перцептивной и интерактивной сторон общения. Ролевая игра представляет собой своеобразную дискуссию в лицах, когда участники выполняют определенные роли. Эти роли обычно отражают представления участников о характере поведения в конфликтной ситуации. Также они могут включать в себя черты реальных людей, с которыми участник тренинга находился в конфликтных взаимоотношениях, или же отражать черты самого участника и используемую им стратегию поведения в конфликте. Обычно несколько участников разыгрывают ситуацию, а остальные являются наблюдателями и экспертами, оценивающими продемонстрированное конфликтное поведение.

2. Психологическое консультирование. Этот метод предполагает оказание психологической помощи, целью которой является изменение мировосприятия и поведения личности. Психологическое консультирование применяется как средство коррекции общения и может быть как индивидуальным, так и групповым. В процессе консультирования посредством особенных терапевтических отношений между клиентом (клиентами) и психологом создаются оптимальные условия для изменения личности в нужном направлении. Консультирование часто дает толчок к позитивным изменениям конфликтного поведения.

3. Аутогенная тренировка. В процессе аутогенной тренировки человек осваивает различные приемы мышечного расслабления, самовнушения, повышения концентрации внимания, развивается контроль за поведением. Аутогенная тренировка позволяет человеку управлять своим психическим состоянием, способствует снижению уровня ситуативной

тревожности и агрессии, а также имеет широкие психокоррекционные возможности для формирования конструктивного поведения в конфликтных ситуациях.

4. Посредническая деятельность специалиста. В качестве специалиста-посредника может выступать психолог или социальный работник. Его деятельность направлена на оказание помощи в выборе оптимальных, конструктивных способов взаимодействия с оппонентом. Такого рода деятельность должна быть совместной и может включать в себя индивидуальные беседы, подготовку к встрече с предполагаемым оппонентом и тренировку поведения, совместную работу со специалистом - посредником обеих конфликтующих сторон. Посредническая деятельность специалиста дает человеку возможность самому осознать неконструктивность, нерациональность своей поведенческой схемы и стратегии и способствует более оптимальному разрешению возникших межличностных противоречий.

5. Самоанализ конфликтного поведения. Этот метод может применяться как в процессе конфликта, так и после его завершения. Его целью является устранение собственных ошибок и недочетов в поведении в процессе конфликта либо после него. Этот метод предполагает анализ собственного опыта и способствует формированию позитивных стратегий поведения в конфликтной ситуации. Самоанализ конфликтной ситуации должен осуществляться на основе соблюдения принципов объективности, нейтральности, беспристрастности, равенства критериев, отсутствия «двойного стандарта». Самоанализ основан на высоком уровне развития саморефлексии и адекватной самокритичности личности [29].

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Раскройте теоретические и социально-исторические предпосылки возникновения науки о конфликтах. Отрадите основные цели и понятия конфликтологии?
2. Какие основные элементы конфликта входят в его структуру?
3. Раскройте «динамику конфликтов»?
4. Раскройте понятие конфликтогенов. Что подразумевается под эскалацией конфликта? Какие группы конфликтогенов выделяют?
5. Какие существуют подходы к пониманию причин конфликтов?
6. Охарактеризуйте внешние и внутренние; объективные и субъективные причины конфликтов.
7. Почему личностные причины конфликтов связаны с индивидуально-психологическими особенностями личности?
8. Охарактеризуйте два аспекта процесса управления конфликтами: внутренний и внешний.
9. Какие методы и средства может использовать руководитель в целях предупреждения или стимулирования конфликта в организации?
10. Какие этапы и технологии предусмотрены при регулировании конфликта? Опишите алгоритм и раскройте содержание деятельности руководителя по управлению конфликтом.
11. Раскройте причины инновационного конфликта. В каких случаях инновация выступает объектом конфликта?
12. Каковы причины возникновения конфликтов в организации? Раскройте причины конфликтов по вертикали.
13. Какие рекомендации можно дать руководителю к бесконфликтному поведению? А подчиненному?
14. Возможно ли отсутствие конфликтов между руководителями и подчиненными?
15. Дайте характеристику организационному и содержательному направлениям процесса переговоров. Какова динамика переговорного процесса? Какие этапы она включает?
16. Раскройте технологию ведения переговоров: принципы, рекомендации к поведению.

17. Каковы отличия в функциях медиатора и фасилитатора?
18. Какая из существующих стратегий поведения в конфликте на Ваш взгляд является самой сложной в использовании?
19. Охарактеризуйте способы и приемы эффективного воздействия на партнера в ходе конфликтного противоречия.
20. Назовите основные типы реакций на критику, дайте характеристику их проявлений в коммуникативном взаимодействии.

ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ (НА ПРОИЗВОДСТВЕ) ДЛЯ АНАЛИЗА

2.1. Примерная схема анализа конфликтных ситуаций

Для анализа конфликтных ситуаций необходимо определить ряд составляющих производственного конфликта и описать их в соответствии с данной последовательностью:

Инцидент

1. Конфликтная ситуация
2. Причины конфликта
3. Объект конфликта
4. Предмет конфликта
5. Субъекты конфликта
6. Среда конфликта
7. Границы конфликта
8. Способы разрешения

конфликта (2-5)



2.2. Ситуации, предлагаемые к рассмотрению

Ситуация 1.

Научный сотрудник И. поссорился с директором. Многое при этом было непонятно: прежде И. всегда был дисциплинированным, никогда ни с кем не ссорился. А тут вдруг стал агрессивным, накричал на директора, заявив при этом, что «никогда не сможет его уважать». Казалось бы, на лицо конфликт сотрудника с директором. Но незадолго до этого директор стремился убедить сотрудника, будто его предложение «нецелесообразно и никому не нужно». Сотрудник предложение забрал, а директор использовал его идею и подал как свою. Предложение было принято и внедрено. И. об этом никому не рассказал, но некоторые сотрудники, присутствовавшие при разговоре, знали суть конфликта

и не делали из этого тайны. Более того, они поддержали И. и выразили явное недоверие к действиям директора. В порыве гнева И. сказал, что ему не столько жаль рацпредложения, сколько директора, который смог пойти на обман [37].

Ситуация 2.

Александр Васильевич, проработав около года в должности менеджера по продажам, был назначен на должность руководителя отдела сбыта. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Александр Васильевич имел хорошее базовое образование, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый рабочий день Александра Васильевича в качестве руководителя не удался. В целом коллектив отдела встретил его доброжелательно. Но одна из опытных сотрудниц, Валентина Ильинична демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. Дело в том, что она сама хотела занять эту должность. Поэтому в ответ на просьбу Александра Васильевича, которую он адресовал всем сотрудникам, со представлением ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц Валентина Ильинична заявила следующее: «Я работаю в отделе 6 лет. И ваш предшественник никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

Александр Васильевич отклонил заявление Валентины Ильиничны и настоял на своей просьбе о предоставлении ему отчета за минувший месяц.

Ситуация 3.

Алексей Сергеевич уже несколько лет руководил отделом продаж компании «Дельта», занимающейся оптовой продажей продуктов питания. Он имел высшее экономическое образование, а год назад закончил Президентскую программу подготовки управленческих кадров. У него был своеобразный стиль управления, демократический. Он очень гордился своими сотрудниками, стремился к развитию и обуче-

нию сотрудников, их личной и карьерной целеустремленности. Сотрудники в свою очередь его не подводили, профессионально выполняли свои обязанности и проявляли заинтересованность в получении новых знаний. В один из дней, двое из сотрудников – Сергей и Дмитрий, подошли к нему и сказали о своем желании обучиться в рамках той же Президентской программы, что и некогда закончил сам Алексей Сергеевич и по которой сейчас происходил конкурсный отбор.

Алексей Сергеевич не возразил, а поприветствовал желание Сергея и Дмитрия. Юноши нашли себе замену на время обучения, и рабочий процесс бы не нарушился. Оставалось решить этот вопрос с генеральным директором, человеком консервативных правил и очень строгим. Юноши попросили Алексея Сергеевича попросить разрешения об их обучении и подписать соответствующую документацию. Но генеральный директор категорически запретил какое-либо обучение сотрудников, объясняя это тем, что учеба придется на последний квартал года, а это время подготовки к праздникам и время активным продаж. При этом он не стал слушать никаких аргументов со стороны Алексея Сергеевича в защиту своих сотрудников, сказав, что ему достаточно и одного «умного», имея в виду самого Алексея Сергеевича.

Алексей Сергеевич рассказал об этом Сергею и Дмитрию. Юноши расстроились, но Алексей Сергеевич, стремящийся к совершенствованию своего персонала, предложил неожиданное решение. Он взял смелость подписать все документы от имени генерального директора сам. Тем более, что директор редко приезжает в отдел продаж и не заметит их периодического отсутствия, да и их заменят, и работа будет продолжаться. Сергей и Дмитрий согласились. Документы были поданы в региональную комиссию и юноши успешно прошли тестирование. Казалось бы, на этом все, но через пару месяцев в приемную генерального директора пришло письмо с уведомлением и приглашением Сергея и Дмитрия на обучение. Директор, узнав, что этому предшествовало, без промедления просто уволил Алексея Сергеевича, а юношам принципиально разрешил идти учиться. Они даже не сказали ни слова в защиту своего руководителя, сказав, что будто он сам настоял на подобном решении.

Как Вы считаете, прав ли был Алексей Сергеевич, когда решил взять на себя ответственность?

Почему Сергей и Дмитрий поддержали своего руководителя в подделке документов и не поддержали при его увольнении?

Правильно ли поступил генеральный директор? [37]

Ситуация 4.

Вечером, перед закрытием, в магазин зашел пожилой мужчина. Покупателей практически не было, и все продавцы, как обыкновенно, собрались в одном отделе, что-то обсуждая.

Мужчина стоял у прилавка, надеясь, что кто-то из продавцов подойдет, но они не обращали на него внимания. Тогда он вежливо попросил подойти, обслужить.

Одна из продавщиц с недовольным видом крикнула: «Сейчас подойду!». Прошло еще время – и все повторилось.

Мужчина досмотрел на часы и потребовал, что бы его обслужили. «Платите в кассу», – крикнули ему. Но в кассе тоже никого не было.

На новые призывы покупателя отреагировала только уборщица, которая мыла пол шваброй, перегоняя покупателя с места на место грязной тряпкой. Она указала ему, что продавцы тоже люди, не может, что ли, подождать немного.

Мужчина обругал их всех и ушел, не солоня хлебавши.

Ситуация 5.

Некий коммерческий банк – один из многих мелких коммерческих банков созданных в последнее время, начал свою деятельность приблизительно полтора года назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка – Иванов Сергей Иванович, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка – Смирнова Лидия Петровна, 40 лет, в течение 10 лет работала бухгалтером, два года назад окончила курсы ведения бухгалтерского учета в коммерче-

ском банке, работает в банке со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Гос. Налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бух. учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор: «Сергей Васильевич, у нас возникла проблема, имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета».

– «А я чем могу помочь? Ведь это вы же главный бухгалтер, для этого вас и взяли на работу.»

– «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия, без согласования с руководством банка.»

– «Но, вы же видите, сколько у меня дел. Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителем фирмы, которая может стать выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжить работу в подобных условиях и поддала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того, чтобы принести извинения, Иванов счел неудобным вызывать гл. бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находилось еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Ситуация 6.

Роман Петрович – руководитель отдела маркетинга. Он находится в предпенсионном возрасте. До выхода на пенсию ему остается шесть месяцев, и он хочет спокойно доработать. В подчинении Романа Петровича находится ведущий специалист отдела маркетинга А. А. Смирнов

Между А. А. Смирновым и начальником планово-экономического отдела С. Ф. Васильевым, отношения между которыми были натянутыми и неприязненными, произошла конфликтная ситуация.

С. Ф. Васильев сделал замечание А. А. Смирнову по поводу его опоздания, на что последний грубо отреагировал. Он заявил, «Это не Ваше дело!» и отправился на свое рабочее место, игнорируя Васильева.

А. А. Смирнов молодой, перспективный сотрудник, работает пять лет. Он пользуется уважением у коллег. Всегда отзывчив, исполнитель. Он хороший специалист, знает свое дело и обладает талантом новаторства. Смирнов неоднократно получал предложения о работе от других фирм. Он имеет большой круг связей среди действующих и потенциальных покупателей и интересные проработки в области улучшения сбыта продукции. У Смирнова престарелая мать, которая тяжело больна. В день опоздания у нее был приступ, сын вызвал для нее «Скорую помощь». Проживают они вдвоем, и ему пришлось дожидаться бригаду «Скорой помощи», чтобы препроводить мать в больницу. О том, что он задерживается, Смирнов сообщил своему непосредственному начальнику.

С. Ф. Васильев – родственник генерального директора. Из-за чего он считает, что имеет возможность диктовать свои условия руководителям структурных подразделений во всем: начиная от подбора кадров, и вплоть до начисления заработной платы. Он тщеславен, тяжелый в общении.

После произошедшего конфликта между Смирновым и Васильевым, последний стал давить на Романа Петровича, чтобы тот уволил Смирнова, так как тот допустил второе опоздание на работу за последний месяц и посмел игнорировать замечание Васильева, а, следовательно, игнорировать Васильева как начальника [37].

Как поступить Роману Петровичу в сложившейся ситуации: уволить Смирнова или нет, испортив при этом отношения с Васильевым?

Ситуация 7.

Туристическая компания «Лекс-тур» работает на рынке туристических услуг в течение 7 лет. Коллектив, который стоял у истоков создания компании, работает и по сей день.

А начинали они с нуля, пришли еще совсем «зеленые» после окончания ВУЗов, тем более не по своей специальности, так как в то время менеджеров практически не готовили. В двух словах о создании фирмы: создавалась компания как семейный бизнес и строилась в основном на энтузиазме директора и собственника в одном лице – Светланы Львовой. Она с рвением бросилась осваивать туристический бизнес и в самом начале в качестве рабочей силы (менеджеров) привлекала студентов, так в фирму сначала на летнюю практику попала Ольга Петрова. Отработав успешно летний сезон, она вернулась к учебному процессу, для того, чтобы защитить диплом и получить квалификацию менеджер в сфере туризма. В компании «Лекс-тур» ее по окончании, конечно же, ждали обратно. Директор перед уходом Ольги попросила порекомендовать ей кого-нибудь из знакомых для работы менеджером, чтобы это был человек инициативный, ответственный, целеустремленный и т. д. (с полным набором положительных качеств). Ольга Петрова, практически не раздумывая, предложила пригласить на собеседование свою подругу, которая как раз искала работу и обладала многими необходимыми для менеджера качествами. Оксана Шульц - так звали подругу – очень понравилась руководству, и ей предложили буквально со следующего дня приступить к работе. Естественно Оксана была «профаном» в сфере туризма, но она как человек целеустремленный приложила все усилия, чтобы восполнить пробелы в знаниях и приобрести практический опыт.

Итак, прошел год, Оксана уже приобрела определенный авторитет в коллективе, знания и умения. На ее плечи легло приоритетное для компании направление – организация детского отдыха, в конце 90- начале 2000-х гг. данный вид деятельности был очень слабо представлен коммерческими туристическими фирмами. С течением времени компания «Лекс-тур» стала одним из лидеров в области по детскому туризму, и в этом заслуга, в том числе Оксаны Шульц. Приблизительно в это время после окончания ВУЗа на свое рабочее место возвращается Ольга Петрова, к тому моменту в отделе продаж работает 2 менеджера, в том числе Оксана Шульц. И естественно, позиционируется в фирме как моло-

дой, еще неопытный сотрудник. В то время как ее подруга, ранее рекомендованная, стоит на более высокой ступени, так как она уже успела что-то сделать для организации. Ольге Петровой пришлось смириться с данной ситуацией, так как она реально понимала положение вещей и ценность Оксаны как работника.

Прошло еще несколько лет, по своей компетентности и профессионализму уже никто из сотрудников не уступал друг другу. Оксана Шульц заняла должность старшего менеджера, однако по-прежнему занималась детским отдыхом, и это назначение было скорее формальным. Ее работа носила остро выраженный сезонный характер: было очень много работы в летний период, и несколько групп в период детских каникул в межсезонье. Спустя некоторое время после назначения Оксаны на новую должность в коллективе стали наблюдаться трения между подругами, порой переходящие в открытый конфликт. Оксана позволяла себе «кичиться» своей новой должностью. Если ей поручали выполнить какое-либо задание, а по каким-то причинам было неинтересно эти заниматься, она, пользуясь своей властью, перекладывала всю ответственность, как правило, на Ольгу. И эта ситуация стала происходить очень часто, даже, когда менеджер Ольга была загружена своей работой, старший менеджер нагружал ее еще больше своими прямыми обязанностями. А директор всегда ее поддерживала, так как очень боялась потерять ценного работника, тем более, что профессионала в области организации детского отдыха очень сложно найти. Ольге приходилось мириться с ситуацией. Однако иногда она просто срывалась и высказывала свой протест этой несправедливости, особенно часто конфликт возникал на почве постоянных опозданий Оксаны Шульц, она могла себе позволить прийти на работу с опозданием на 3 часа, никому ничего не объясняя. Ольга, как подруга, смело делала замечания по этому поводу, но это всё заканчивалось тем, что обе переходили на личности, припоминая все недочеты в работе каждой. В коллективе чувствовалась обида на старшего менеджера, какое-то напряжение, как это мы работаем больше, а получаем меньше. Это было мнение всего коллектива, но высказывала его только подруга, это еще больше накаляло атмосфе-

ру и к тому же ухудшало межличностные отношения.

Какие ошибки делали Ольга и Оксана во взаимоотношениях? Можно ли было избежать этого конфликта? Как должен был повести себя руководитель?

Ситуация 8.

Административное здание построено на долевом участии. У каждого из собственников – юридических лиц в собственности находится часть здания и соответствующая этим долям часть земельного участка у здания.

На этом участке оборудованы стояночные места для транспорта работников юридических лиц-собственников здания. Места пронумерованы и каждому автомобилю отведено конкретное место.

В декабре, в течение двух дней шел сильный снегопад. Выпала почти полуторамесячная норма осадков и стоянку автотранспорта завалило снегом.

Приехав утром на работу, сотрудники одной из компаний, взяли у коменданта здания лопату, очистили свои места от снега и поставили автомобили.

Работники других организаций заниматься этим не стали и ставили автомобили как придется.

В течение дня, в связи с производственной необходимостью сотрудники выезжали со стоянки.

И вот, вернувшись на свое место, работник обнаруживает, что на его очищенное место поставил автомобиль работник другой компании. Возник конфликт.

Ситуация 9.

Молодой специалист А. обратился к руководителю по месту работы с просьбой выделить автомашину для перевозки жены из роддома к матери в деревню. Переезд был вызван тем, что жена после родов чувствовала себя неважно и ей было трудно, одной, ухаживать за ребенком. Кроме того, молодая семья имела тяжелые жилищные условия. Через секретаря директора А. отказали в просьбе. Посоветовали нанять такси (не интересуясь при этом его финансовыми возможностями) или обратиться за помощью по месту работы жены. А. снова добивался приема и объяснил свое положение руководителю предприятия. Ответ был тот же – дать машину он не может. Ребенка рекомендует перевез-

ти не в деревню, а домой. Когда отец ребенка заявил, что сейчас зима, а комната, которую он снимает с женой, холодная, и ребенок может заболеть, ему ответили: «Ничего с ним не будет... Другие живут и не в таких условиях...» Никто из представителей администрации не знал, в каких условиях живет молодая семья, комнату тоже никто не видел. А. порекомендовали обратиться в общественные организации для оказания материальной помощи, на что он в резкой форме бросил обвинение в бездушном отношении к нему. Ушел не только разочарованным, но и обиженным.

Ситуация 10.

Молодая работница М. пожаловалась, что ее обижает сотрудница Т., и попросила перевести ее в другой отдел. При этом оказалось, что рабочие места М. и Т. находятся рядом и что Т. действительно часто делает М. замечания, многие из которых несправедливы. При этом Т. объяснила, что М. годится ей во внучки, а потому все ее замечания должна принимать с благодарностью. Мастеру показалось, что М. своей подвижностью и непоседливостью раздражает пожилую Т.

Ситуация 11.

Сотрудница Р. постоянно ссорилась с Г. – коллегой по работе. Обе пользовались уважением в коллективе, но по характеру были противоположны друг другу – Р: постоянно смеялась, шутила, много говорила, причем любила рассказывать о себе, так что все были в курсе ее личных дел. Она говорила, что любит всех коллег, кроме Г., потому что Г. – скрытная и, наверное, хитрая: все молчит, а сама себе на уме. Р. постоянно поддразнивала Г., высмеивала ее. Г., обычно терпеливая, всегда спокойная и сдержанная, никогда ни с кем не откровенничала. Действительно, о ее личной жизни никто ничего не знал. Однако к коллегам была всегда внимательна, проявляя заинтересованность и доброжелательность. Когда необходимо, давала дельные советы. Если Р. продолжала задевать ее, Г. обычно отшучивалась: «И откуда только берутся такие несерьезные?» Это давало Р. новый заряд отрицательной энергии, и она продолжала нападки с удвоенной силой [37].

Ситуация 12.

Иван Петрович – руководитель ОАО «Шахтомонтажник» уже более 20 лет. Предприятие является одним из немногих в городе, кто занимается строительством ответственных производственных объектов различного назначения. То, что предприятие успешно работает и стабильно получает заказы, в немалой степени является заслугой Ивана Петровича – опытного руководителя, умеющего сохранить предприятие в самой сложной ситуации.

В составе ОАО «Шахтомонтажник» четыре участка. Один из участков возглавляет Сергей – честолюбивый человек тридцати лет. Проработав в этой организации 10 лет, начиная с низов, он решил, что засиделся на месте и заслуживает более высокого служебного положения. Задолго до отчетно-выборного собрания акционеров общества Сергей начинает разговоры в управлении организации о переизбрании Ивана Петровича. На своем участке он буквально приказывает проголосовать против существующего руководителя. Некоторые работники поддерживают Сергея.

Информация об этом заговоре доходит до Ивана Петровича.

Как поступить опытному руководителю? Участок, которым руководит Сергей – самый лучший из четырех.

Ситуация 13.

Начальником цеха № 1 был назначен Л., проявивший себя знающим руководителем в должности мастера. Прежде он умело строил отношения с коллективом на своем участке. Став начальником цеха, Л. продолжал руководствоваться теми же требованиями, что и прежде. Однако если в должности мастера он мог опереться на небольшой, но сплоченный коллектив, то в цехе, с гораздо большим количеством людей, уровень сплоченности был намного ниже. Начались конфликты, так как Л. одинаково доверял и ответственному, и бесшабашному человеку. Нашлись и «помощники», которые под видом «добрых советов» старались оказать на Л. нажим, добиваясь от него льгот и поблажек.

Ситуация 14.

Ценным свойством руководителя является не только чувство ответственности, но и умение правильно распределять обязанности среди подчиненных.

Начальником отдела назначили В., много лет проработавшую рядовой сотрудницей. Администрация и сами члены отдела готовы были на первых порах ей помочь. Однако оказалось, что В. сама выбрала свою позицию: перестала не только контактировать с подчиненными по личным вопросам, но и доверять тем, с кем дружила и кого знала на протяжении долгих лет; брала на себя чуть ли не всю работу отдела, не доверяя подчиненным даже переписку. Это создало для нее дополнительные трудности. Старательно соблюдала дистанцию в отношениях: ни с кем не советовалась. В результате в отделе возник конфликт.

Ситуация 15.

Два сотрудника не хотят работать в одном отделе. Постоянно скандалят, не воспринимают друг друга. Произошел следующий диалог:

– Вы опять не сделали срочную работу. Мне приходится ее делать за вас.

– Вы мне не начальник. Я сам знаю, что мне делать.

Ситуация 16.

Молодой сотрудник пришел к начальнику требовать повышения заработной платы: «За прошлый месяц я выполнил практически всю работу, а зарплата у меня такая же, как у остальных сотрудников. Я считаю, что надо оплачивать вложенный труд и прошу повысить мне зарплату».

Начальник: «У вас еще нет опыта и со сложной работой вы, не справитесь».

Ситуация 17.

Начальник конструкторского отдела Н. рассчитал данные нового проекта. Их он должен был согласовать с главным инженером П. Рассмотрев материалы, П. сделал ряд замечаний, с которыми Н. принципиально не согласился и стал доказывать свою правоту. П. попытался навязать свое мнение и даже преподнести его в форме приказа. Тогда начальник отдела достаточно резко заявил, что поправки П. не будут учтены в работе, так как он некомпетентен в этой проблеме.

Ситуация 18.

Директор фирмы Т. во время осмотра новых помещений, находившихся в ведении экономиста С, увидел в новом

отделе кучу мусора, оставшуюся после ремонта. Т. указал на это С. и заметил, что такое грязное помещение не может считаться подготовленным к эксплуатации. Замечание было сделано спокойно и предельно кратко – буквально в двух словах. Со стороны экономиста, однако, последовала вспышка грубости: «Я не обязан и не буду ничего убирать, а рабочей силы у меня нет. Так что, кому не нравится, пусть убирает сам». Директор попросил С. через час зайти к нему в кабинет.

Ситуация 19.

В некоторых цехах молодые рабочие самовольно продлевают обеденный перерыв, чуть ли не на полчаса. Это вызывает протесты, и возмущение старших по возрасту работников и руководства.

На собрании подняли этот вопрос.

Директор: – «Если это безобразие не пресечь, и другие начнут делать то же. Необходимо укрепить дисциплину!»

Старый рабочий: «Нечего с ними нянчиться! На первый раз депремировать, а за второй – увольнять!»

Молодой рабочий: «Мы свою норму выполняем. И ничего страшного, если отдохнем 10-15 лишних минут. Лучше обеспечьте всем необходимым для работы. А то нашли виноватых...»

Ситуация 20.

В коллективе работают три специалиста одинакового уровня квалификации. Освобождается должность руководителя этого подразделения. Все трое претендуют на эту руководящую должность. Возникает острое соперничество, слухи, интриги...

Ситуация 21.

В отделе на фирме три сотрудника. При формировании график отпусков было принято негласное правило. В один год дату отпуска выбирает начальник отдела, а другие по жребию «подстраиваются» по предыдущему. В итоге «последний» выбирающий подстраивается под всех. На следующий год кто выбирал «первым» становится в выборе «последним». Таким образом, отдел находил компромисс в решении этого вопроса.

Этот порядок всех устраивал. В фирме не было большой теучки и даже вновь прибывшие сотрудники, соглашались

с этим порядком при формировании графика отпусков.

Начальник отдела уже два года не выбирал первым дату отпуска. В этом году он выбирал дату отпуска «первым» и он уже строил планы на август.

В фирму пришел новый менеджер. Он имел хорошие рекомендации и опыт работы по профилю своей должности. Менеджер быстро вошел в курс своих обязанностей и в коллективе завоевал уважение и взаимопонимание. Начальник цеха планировал, что когда он будет в отпуске, обязанности его возложит на новичка. Так как еще не было случая, когда новенькие претендовали на выбор даты отпуска.

Подошло время подписания графика отпусков. Каково же было удивление начальника цеха, когда он увидел, что новый менеджер поставил дату своего отпуска на август. Начальник цеха вызвал к себе нового менеджера и сообщил о негласной традиции в цехе при выборе даты отпуска. Менеджер объяснил, что уже два года он не отдыхал семьей, а в этом году вся его семья спланировала поездку на юг. Жена менеджера устроит скандал, если в этом году в августе семья не поедет на юг к теще на юбилей.

Как поступить начальнику цеха? Менеджер – хороший парень и профессионал своего дела, да и понять его можно, но и начальник цеха два года ждал, когда он будет выбирать дату своего отпуска.

Ситуация 22.

Татьяна Ивановна работала в «Компании» уже 29 год, из которых последние 15 лет трудилась в должности программиста отдела программного обеспечения. Очень активная и общительная женщина. В последнее время занималась сопровождением программы «Кадры» и обслуживала отдел управления персоналом, в котором работала супруга нового начальника.

Сама себя считала отличным специалистом, но у нового начальника Виктора Николаевича было иное мнение на этот счет. И вот в один из дней начальник отдела программного обеспечения вызвал ее «на ковер», где она и узнала, что сотрудница отдела управления персоналом, используя программу «Кадры», выдала список сотрудников, в котором была допущена грубая ошибка. За это сотрудницу

отдела управления персоналом лишили премии. И надо же было такому случиться, что этой «несчастной» сотрудницей оказалась именно вышеупомянутая супруга Виктора Николаевича. Виктор Николаевич недвусмысленно намекнул Татьяне Ивановне, что вина полностью лежит на ней, так как программа не была должным образом настроена, раз позволила допустить выдачу ошибочной информации. Татьяна Ивановна попыталась объяснить, что список был выдан по запросу и, возможно, были некорректно заданы параметры запроса сотрудницей отдела управления персоналом. Возмущенный таким ответом, Виктор Николаевич потребовал написать объяснительную.

Вернувшись от начальника, расстроенная Татьяна Ивановна написала объяснительную, в которой изложила, что в случившемся своей вины не видит, отдала ее Виктору Николаевичу и стала ждать его решения. Со стороны начальника никаких действий не последовало, но всем в отделе было видно, что после этого случая Виктор Николаевич стал просто игнорировать Татьяну Ивановну, он перестал даже здороваться с ней при встречах.

Прошло полгода, Татьяна Ивановна, как и все сотрудницы отдела должна была проходить аттестацию для подтверждения своего соответствия занимаемой должности. Конечно, Татьяна Ивановна очень сильно волновалась, понимая, что начальник отдела затаил на нее обиду, и поэтому тщательно готовилась к предстоящей процедуре аттестации. Аттестация проходила в два этапа, первый, которого она больше всего побаивалась, Татьяна Ивановна успешно прошла, за второй она уже не волновалась. И каково же было ее потрясение, когда на втором этапе ей просто было сказано начальником отдела, который в обязательном порядке входил в состав аттестационной комиссии: «Спасибо за работу, в ваших услугах мы больше не нуждаемся». Будучи абсолютно не готовой, к такому повороту событий, от услышанного она просто впала в шоковое состояние и даже не смогла ничего произнести. В течение нескольких дней, находясь в нервном потрясении, Татьяна Ивановна практически ни с кем в отделе не общалась, а просто молча сидела в своем кабинете. Через

пару дней, немного придя в себя, она пошла на консультацию к юристу, где и узнала, что процедура аттестации не была соблюдена должным образом, и она может обжаловать решение аттестационной комиссии.

Татьяна Ивановна не привыкла так просто сдаваться, поэтому она сказала Виктору Николаевичу, что не согласна с решением аттестационной комиссии и изложила ему результаты юридической консультации. Виктор Николаевич после этого разговора понял, что Татьяну Ивановну не так просто, как ему казалось, вначале, будет «убрать» из отдела, но и менять своих решений он не привык. Он решил, во что бы то ни стало и любым способом сделать так, чтобы она не работала в его отделе...

Ситуация 23.

Сменного мастера Я. несправедливо обвинили в том, что будто из-за ее небрежности была выработана ткань пониженного сорта (дефект – полосатость): к этому привело перепутывание партий пряжи. Я. пыталась доказать свою невиновность. Однако в проверке участвовали недостаточно компетентные люди, и обвинение осталось в силе. Я. объявили выговор, не приняв во внимание того, что она проработала на предприятии много лет, хорошо знала производство и справлялась со своими обязанностями, пользовалась уважением в коллективе. Все это отразилось на настроении Я. и на ее отношении к делу. На работу она часто приходила расстроенной, со сменщиком говорила только официальным тоном, в разговорах с рабочими допускала резкость. Ничего подобного прежде она себе не позволила.

Ситуация 24.

Приблизительно половина фирмы поддерживает сотрудницу С., а другая половина – коллегу К. Хотя причин для конфликта этих групп нет, – они все-таки возникают, поскольку С. и К. постоянно борются за «сферы влияния», стараясь привлечь на свою сторону большинство.

Ситуация 25.

Ремонтно-строительный участок Муниципального предприятия. Коллектив сплочённый, смесь опытных работников с молодыми амбициозными специалистами, все на своих местах, каждый по-своему ценен и незаменим. Руководи-

телем является молодой, перспективный специалист, обладающий значительным опытом работы в коллективе, с характером –иногда вспыльчив и жёсток, но в большинстве случаев прав и никого из своих подчинённых в обиду не даёт; решает их различные проблемы социального и производственного характера; имеет авторитет и слово его на участке весомо.

Начальник РСУ уходит в отпуск на 4 месяца для написания дипломной работы в институт. Директор предприятия назначает исполняющим обязанности молодого неопытного мастера с другого участка, который также является его родственником.

Мастер, придя на участок, избрал линию подчинить себе коллектив, поставив под сомнение авторитет начальника, который сейчас в отпуске.

Месяц прошёл в постоянных стычках и конфликтах между и. о. начальника и специалистами участка по производственным вопросам, а также личными интересами рабочих.

Апогеем всего стала ситуация, которая возникла между молодым сварщиком и и. о. начальника по поводу отгула за ранее отработанное время

И. о. начальника, сославшись на производственную необходимость, не отпустил работника хотя предварительная договорённость была. У сварщика заболел маленький ребёнок и ему срочно нужно ехать с семьёй в областную больницу. Между ними возникает словесная перепалка, в результате которой и. о. начальника предлагает рабочему написать заявление на увольнение. Работник разворачивается и уходит, садится в автомобиль и едет к своему начальнику РСУ, который находится в отпуске.

Придя, к своему руководителю, он объяснил, что коллектив находится на грани, и многие специалисты, мастера готовы написать заявления на расчёт, и когда он вернётся на участок там уже никого не останется.

Начальник в курсе той ситуации, которая сложилась у него в подразделении, но считал до той поры, что вмешиваться не стоит, а также, что и. о. не зайдёт так далеко.

Видя, что дела на самом деле обстоят хуже, чем он предполагал, начальник решает переговорить с и. о. по поводу методов его работы и высказать своё мнение по сложив-

шейся ситуации.

И вот встреча состоялась: и. о. начальника 23 года, начальнику 30 лет-два молодых амбициозных руководителя - у первого нет опыта руководящей работы, другой же имеет 5-летний стаж такой деятельности. Начальник, придя в кабинет к и. о. начальника попытался выяснить причины его поведения, а также объяснить о ситуации сложившейся на участке, но в ответ услышал оскорбления в свой адрес, а также то, что начальник участка тут «никто» и нечего лезть со своими советами и вопросами – а главное посоветовал подыскивать себе новое место работы

2.3. Управленческие ситуации (в качестве самопроверки)

Разберите управленческие ситуации и дайте на них свой ответ, опираясь на полученный материал и собственное мнение!!!



Ситуация 1. Для решения проблемы, возникшей в процессе вашей работы, вам пришлось пойти на прием к сотруднику другого предприятия. Секретарь сказала, что у ее начальника сегодня прекрасное настроение и пожелала вам успеха. Но он встретил вас сухо и дал понять, что не располагает временем для беседы. Что могло так быстро испортить ему настроение при виде вас? [37]

Ситуация 2. Завтра у вас серьезная встреча. Многое будет зависеть от того, понравится ли вы собеседнику. Что вы предпримете, чтобы в начале встречи понравиться собеседнику?

Ситуация 3. Вам повезло, после окончания вуза вам удалось устроиться на работу. В вашем подчинении порядка 10 человек. Через три дня первая встреча с коллективом. Ваша первейшая задача в этой встрече понравиться коллективу. Как вы этого добьетесь?

Ситуация 4. Вы решили уволить подчиненного, вам не нравится его отношение к работе, хотя в личном плане

он вызывает у вас симпатии. Как это сделать с наименьшими моральными потерями для него?

Ситуация 5. Вы находитесь в одном из подразделений вашей фирмы, где разбирается жалоба. Работа уже подходит к концу, но раздается звонок, вам нужно срочно прибыть на внеочередное заседание депутатской группы. Вы прерываете работу и собираетесь уходить (времени хватит только для того, чтобы доехать). В этот момент к вам подошла одна из сотрудниц этого подразделения. Она хочет (по ее словам) сообщить вам нечто чрезвычайно важное. Вы знаете, как знают и другие, что она – любительница подавать сигналы, выискивать и вскрывать недостатки там, где их часто и нет. Как правило, из того, что она говорит, – 20 % все же есть рационального. Откажите этой женщине в аудиенции и одновременно вызовите у нее положительные эмоции.

Ситуация 6. После внезапного увольнения трех сотрудников из строительного отдела вам необходимо перевести туда одного опытного сотрудника из отдела ВТ. Ваш выбор пал на инженера Елену Борисовну. Как вы скажите ей об этом, теряя вам ее не хочется, а ведь она может не согласиться и подать заявление об уходе?

Ситуация 7. На совещании один сотрудник разволновался и, потеряв контроль над собой, стал громче говорить. Какая фраза, не обидев его, дала бы ему понять, что необходимо взять себя в руки? Скажите ее!

Ситуация 8. У вас деловая встреча. Вам хочется решить вопрос в свою пользу. Какая фраза может помочь вам?

Ситуация 9. Вы сидите в кабинете. Врывается ваш подчиненный и с порога на повышенных тонах высказывает свое недовольство организацией труда. Как успокоить его мгновенно, да еще и так, чтобы ему стало стыдно за свое поведение?

Ситуация 10. Вы пригласили в кабинет подчиненного, чтобы сделать ему замечание. Он давно работает с вами. Как сделать замечание, не обидев его, и, более того, чтобы подчиненный вышел из вашего кабинета с желанием хорошо работать?

Ситуация 11. Вчера при встрече с одним из своих сотрудников вы почувствовали какой-то холодок, хотя вы с ним не разговаривали, а только поздоровались. От чего могло возникнуть тревожное чувство?

Ситуация 12. Вы беседуете с человеком, от которого зависит решение жизненно важного для вас вопроса, но вы не согласны с его доводами. Возразите ему, но так, чтобы он не обиделся и стал бы вас внимательно слушать.

Ситуация 13. В процессе беседы у вас с собеседником возникли разногласия. Но вот после очередного его высказывания вы поняли, что он прав. Как вы поступите, чтобы у него возникло желание помочь вам в решении вашей проблемы?

Ситуация 14. Вы переходите улицу в неполюженном месте. Слышите свисток и видите, что к вам направляется страж порядка. Как вам следует поступить, чтобы избежать штрафа?

Ситуация 15. Вы пришли к собеседнику с плохой миссией: сказать ему об его ошибке в деловой сделке. Как вы это сделаете, чтобы уменьшить моральный ущерб вашего визита? [37].

Ситуация 16. У вас деловая встреча. Вы входите в кабинет, но голова того, к кому вы вошли, опущена. Ваши действия?

Ситуация 17. Вы идете к начальнику с вопросом точно зная, что ваши точки зрения по решению этого вопроса расходятся. Как добьетесь успеха?

Ситуация 18. Вы идете к начальнику, не зная его точки зрения на вопрос, с которым вы идете. В процессе беседы выясняется, что ваши точки зрения расходятся. Стратегия вашего поведения?

Ситуация 19. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. Н этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 20. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 21. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходиться сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров.

С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 22. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 23. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 24. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Вы говорите?

Ситуация 25. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т. д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 26. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Ситуация 27. Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш

предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Ситуация 28. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 29. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 30. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Ситуация 31. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы? [37].

Ситуация 32. Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете

такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 33. Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 34. Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

2.4. «Формулы конфликта»

Вам предлагаются задачи с конкретными ситуациями. Решите эти задачи, ответив на вопрос – по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них?

Три формулы конфликтов (тип А, Б, В) приводит отечественный исследователь в области конфликтологии В. П. Шейнов. Формулы конфликтов позволяют достаточно быстро проводить анализ (идентификацию) многих конфликтов и находить пути их разрешения. Однако они не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов, хотя вполне могут служить ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Первая формула конфликтов (тип А) отражает зависимость конфликта (**КФ**) от конфликтогенов (**КФГ**).

Механизм развития конфликта по **первой формуле (А)** основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Первую формулу конфликта (А) можно выразить следующим образом:

$$\mathbf{КФГ_1 \rightarrow КФГ_2 \rightarrow КФГ_3 \rightarrow \dots \rightarrow КФ,}$$

где $\mathbf{КФГ_1}$ – первый конфликтоген; $\mathbf{КФГ_2}$ – второй конфликтоген, ответный на первый; $\mathbf{КФГ_3}$ – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д.

При этом важно иметь в виду, что $\mathbf{КФГ_2 > КФГ_1}$, $\mathbf{КФГ_3 > КФГ_2}$ и т. д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (*Закон эскалации конфликтогенов*).

Вторая формула конфликтов (тип Б) отражает зависимость конфликта ($\mathbf{КФ}$) от конфликтной ситуации ($\mathbf{КС}$) и инцидента ($\mathbf{И}$) и выражается следующим образом:

$$\mathbf{КС + И = КФ.}$$

Данная формула указывает способ разрешения **конфликтов типа Б**: устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Третья формула конфликтов (тип В) отражает зависимость конфликта ($\mathbf{КФ}$) от нескольких конфликтных ситуаций ($\mathbf{КС}$). Ее можно выразить следующим образом [4]:

$$\mathbf{КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n = КФ, \text{ при этом } n \geq 2}$$

Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

Задача 1. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Задача 2. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депрессии не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Задача 3. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководству постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт [37].

Задача 4. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Задача 5. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Задача 6. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Задача 7. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полусутоливой форме

обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

2.5. Трансактный анализ конфликтов



Тест «Родитель – Взрослый – Ребенок».

Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.

19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступить.

20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.

21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – «Д» (Дитя);

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – «В» (Взрослый);

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Хуже, если на первом месте стоит Р, категоричность и самоуверенность противопоказаны, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь.

Д во главе приоритетной формулы – вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутовски объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать [40].

Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

Описанные в задачах ситуации, оцените на основе трансактного анализа!

Задача 1. Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации. Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

Задача 2. Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации. Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу» [37].

Задача 3. Проведите транзактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации. Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

Задача 4. Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации. Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Раскройте содержание этапа прогнозирования конфликтов и оценка их функциональной направленности.
2. Какие этапы и технологии предусмотрены при регулировании конфликта?
3. Раскройте содержание этапа разрешения конфликта.
4. Как соотносятся этапы динамики конфликта и этапы управления конфликтом?
5. Дайте характеристику трудовых конфликтов.
6. Раскройте основные признаки назревающего конфликта в организации.
7. Каким образом поза, мимика и жесты влияют на исход разрешения конфликта?

8. Раскройте правила конструктивной критики.
9. Каким образом осуществлять критическое замечание подчиненному?
10. Какие существуют правила к критике в адрес руководителя?
11. Назовите основные типы реакций на критику, дайте характеристику их проявлений в коммуникативном взаимодействии.

3.1. Деловые игры

1. Разбор конфликтной ситуации «Оказание давления»

И. И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П. П. Петров – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась.

В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто. Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии. Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут.

Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака». Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба. Через несколько дней после собеседования Петров случайно

встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи

Описать методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?
2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?
3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба? [26].

2. Деловая игра «Жалоба»

Цель игры. Развитие у студентов умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

Игровая ситуация. Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников.

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по кадрам – руководитель; специалист по связям с общественностью; юрист фирмы.

Порядок проведения игры.

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию.

Студенты получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных понятий: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». Кроме того, студентам напоминают, что они должны продемонстрировать

в ходе деловой игры умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов: наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

В ходе игры:

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда – руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора по связям с общественностью, финансовый директор.

Вторая команда – рабочая группа по изучению жалобы.

Третья команда – эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей – 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку – 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

Игровой сценарий. «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15-20 минут). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на выслушивание мнений может быть выделено 5 минут) [31].

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В хо-

де оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15-20 минут).

4. Подведение преподавателем итогов игры.

3. Дидактическая игра «Оценка глубины конфликта»

Подготовительный этап. Студенты получают тест «Оценка глубины конфликта» для изучения его содержания. Для апробации теста обучаемые самостоятельно должны проанализировать конфликтные ситуации, которые происходили с их участием или которые они наблюдали, на предмет оценки выраженности каждого из 8 факторов, представленных в тесте, и быть готовыми к докладу по этому вопросу на занятии.

Тест «Оценка глубины конфликта»

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест. В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

1. Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный характер
3. Цель конфликтующих - устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих – получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем

7. Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Оценка результатов.

Сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25-34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) если вы руководитель, то:

- при сумме баллов 35-40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;
- при сумме баллов 25-34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;
- при сумме баллов менее 24 – вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

б) если вы являетесь медиатором, то:

- при сумме баллов 35-40 – следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дисъюнктивным способом до снижения накала борьбы между ними;
- при сумме баллов 25-34 – можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;
- при сумме баллов менее 24 – можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения [37].

Игровая ситуация. Студенты разбиваются на игровые группы по 4 человека. В каждой игровой группе 2 человека играют роль конфликтующих, 1 – роль менеджера и 1 медиатора (в ходе игры студенты меняются ролями). Далее преподаватель дает игровую установку:

- *конфликтующим*– определяется предмет конфликта и направление конфликтного взаимодействия, которое они должны разыграть (направление взаимодействия не должно быть известно другим участникам игры);

- *менеджеру и медиатору* – сообщаются предмет конфликта и дается ролевая установка на оценку глубины конфликта между условными конфликтантами методом беседы с ними, наблюдения за их поведением, опираясь на тестовые позиции, и принятия решения на разрешение конфликта.

На подготовку к ролевому взаимодействию участникам дается 10 минут. На ролевое взаимодействие отводится 10-15 минут. Каждый игровой сюжет обсуждается.

5. Ситуационно-ролевая игра «Переговоры»

Роли для участия в игре.

1. Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. Группа экспертов, их задача – дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, эксперты должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий. (Не менее трех человек.)

3. Группа аналитиков, их задача – осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем. (Не менее трех человек) [36].

I этап. Подготовка:

- Создание игровых команд: специалисты по переговорам - по три человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики.

- Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами.

▪ **Примечание.** Ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим.

▪ **Создать документ – ПАКЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ.** В него входит несколько статей. Одна из них – описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным. Пакет предложений включает в себя:

1. *Преамбула* – в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению.

2. *Детализация преамбулы* в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения.

3. *Претензии к партнерам.* Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: «к тому же...», «следует добавить, что...» и т. п.

4. *Экспертные оценки,* характеризующие те или иные положения.

Группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия.

Примечание. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценки результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

II этап. Регламент.

Регламент должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регламент состоит из следующих частей.

1. *Преамбула регламента*– констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением.

2. *Формулирование характера переговоров* связано с ориентацией на взаимосогласование, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные

раунды консультаций и т.п.

3. *Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности.*

4. *Формулирование санкций*, которые определяются как меры наказания, следующие за нарушение регламента.

5. *Диспозиция* – согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

Примечание. Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд.

По итогам II этапа принимается согласованный регламент.

III этап. Решения.

Началом данного этапа служит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

IV этап. Соглашения.

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.

2. Формулирование заключительного протокола.

Выработка СОГЛАШЕНИЯ и ПРОТОКОЛА тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений:

ДОГОВОР – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п.

Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

ПАКТ – договор, имеющий в своем названии указание

на содержание договора.

КОНВЕНЦИЯ – договор по отдельному вопросу.

СОГЛАШЕНИЕ – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

ПРОТОКОЛ – фиксация в кратко изложенном соглашении договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ – соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

ДЕКЛАРАЦИЯ И МЕМОРАНДУМ – торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ – договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Примечание. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры выводится оценка принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

Примерный текст договора между организацией
(фирма-поставщик, банк и др.) и клиентом

ДОГОВОР №
на осуществление расчетно-кассового обслуживания
(на поставку..... и т.п.)

Заказчик..... Исполнитель.....
Место заключения договора..... Дата.....
Полное и точное наименование сторон.....

Структурные компоненты договора:

1. Предмет договора.

Клиент хранит свои денежные средства на счете, открытом для него Банком.

Банк обязуется осуществлять расчетно-кассовое обслуживание Клиента.

2. Условия договора.

3. Обязанности сторон:

Банк обязуется

Клиент обязуется

4. Срок действия договора, порядок его изменения и расторжения:

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания. Срок действия - 5 лет (3 года; не ограничивается).

4.2. Изменения и дополнения производятся по соглашению сторон.

4.3. Каждая из сторон вправе расторгнуть договор, предупредив об этом другую сторону за один месяц.

5. Другие условия (о почтово-телеграфных расходах, о комиссионных расходах, как и где решаются споры и возникшие разногласия... и т.д.).

6. Особые условия.

7. Юридические адреса сторон:

Клиент

Банк

.....
.....
.....

.....
.....
.....

8. Подписи сторон.

5. Деловая игра «Реформирование организации»

Игровая ситуация. Внедрение новых технологий в производственный процесс предприятия привело к тому, что, по мнению главного технолога, существование одного из участков в сборочном цехе стало нецелесообразным. На одном из совещаний главный инженер выдвинул идею о слиянии этого участка с другим, смежным по технологической линии. Предложение главного инженера вызвало сопротивление со стороны начальника цеха и начальника подлежащего реорганизации участка.

Порядок проведения игры.

В ходе игры:

1. Распределить роли среди студентов: директор

предприятия, главный технолог, начальник цеха, начальник участка (состав играющих может меняться в ходе игры). Студенты, не вошедшие в состав играющих, выполняют роль экспертов.

2. Играющим уточняют установку на игру и игровую ситуацию, а также их знакомят с игровым сценарием и дают время на подготовку к игре (до 10 минут).

3. Разыгрывание сценария (до 30 минут):

Директор предприятия проводит совещание по спорному вопросу, отраженному в игровой ситуации. На совещание приглашены главный технолог, начальник цеха и начальник участка.

Примечание. Игровой сценарий может быть проигран двумя или тремя составами участников, что позволит произвести сравнительный анализ работы студентов по каждой роли.

4. Анализ действий участников игры экспертами (до 30 минут).

5. Подведение итогов преподавателем [26].

6. Деловая игра «Конфликт на промышленном предприятии»

Игровая ситуация. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- а) заменить устаревшее оборудование на новое;
- б) сократить примерно в два раза число работников;
- в) повысить квалификацию оставшихся работников;
- г) найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- д) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100-150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- а) административно-управленческий аппарат;

- б) работники предпенсионного возраста;
- в) женщины, имеющие малолетних детей;
- г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек.

Участники игры:

1. Генеральный директор предприятия.
2. Технический директор.
3. Менеджер по финансам.
4. Управляющий персоналом.
5. Председатель профсоюзного комитета.
6. Представители всех категорий работников (а, б, в, г).
7. Группа экспертов.

В ходе игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

Разбор проведенной игры. Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение игры.

7. Деловая игра «Интервью с генеральным директором»

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью? [26].



Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.



Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

3.2. Кейсы

1. Кейс «Разделяй и работай»

Ситуация.

В проектном отделе угольной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на



редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы.

Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию.

Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы [31].

2. Кейс «Требуя повышения» Ситуация.



Вы уже несколько лет работаете на угольном предприятии в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками

выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала.

Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы

Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в тече-

ние следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;

- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;

- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания. Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения [37].

3. Кейс «Нет оснований» Ситуация.



Вы работаете бригадиром участка угольной компании. Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри бригады, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. В бригаде есть несколько сотрудников, которые фиксируют ритмы трудовой деятельности, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый работник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки в рамках своей бригады. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но его работа не вызывает нареканий со стороны главы компании.

К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из бригады хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо его знаете. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении трудовых задач. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к в карьерному развитию у данного сотрудника нет.

Вопросы и задания. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение [37].

4. Кейс «Опаздывает или немного задерживается?» Ситуация.



Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно.

Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем,

Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас.

Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в тру-

довом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Таблица 1. График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Вопросы и задания. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника? Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение [31].

5. Кейс «Проверяй, но доверяй»

Ситуация.



В угольной компании после ухода начальника отдела на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом.

Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний,

умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы.

Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла.

В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать.

Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал.

Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания. Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела [38].

6. Кейс «Сокращение штата» Ситуация.



На шахте дела шли вполне успешно. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка данное предприятие. Многие заказчики угольной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев коли-

чество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения.

По убеждению владельцев предприятия мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта угольной продукции, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам техника перестала работать, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают.

Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания. Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей угольной компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение [38].

7. Кейс «Важный родственник»

Ситуация.

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера.

Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по пово-



ду карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов,

внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протееже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении? [31].

8. Кейс «Высшее образование еще не повод» Ситуация.



В плановом отделе предприятия сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку меж-

ду сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, по-

стоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах на должность любого (в рамках работы над этой системой). А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе.

Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания. Дайте оценку сложившейся ситуации. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше? Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации? [37].

9. Кейс «Сложный подбор»

Ситуация.

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – предприятие угольной промышленности – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых



предприятию, очень ограничен.

Система управления на предприятии такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку работников угольной промышленности, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности на угольном предприятии.

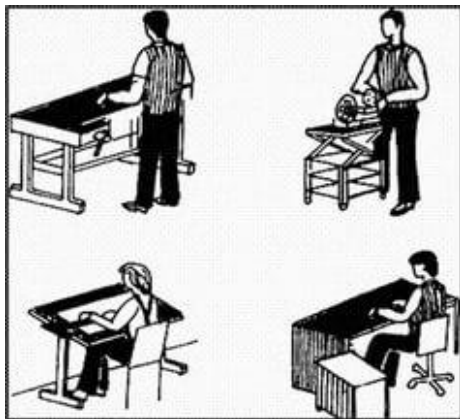
С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что данные специалисты нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда.

Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу на предприятиях угольной сферы, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него.

Вопросы и задания. Дайте свою оценку ситуации. Чьей точки зрения Вы придерживаетесь? Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным? [38].

10. Кейс «Организация рабочих мест»

Ситуация.



В отделе на предприятии угольной промышленности работает 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали,

подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

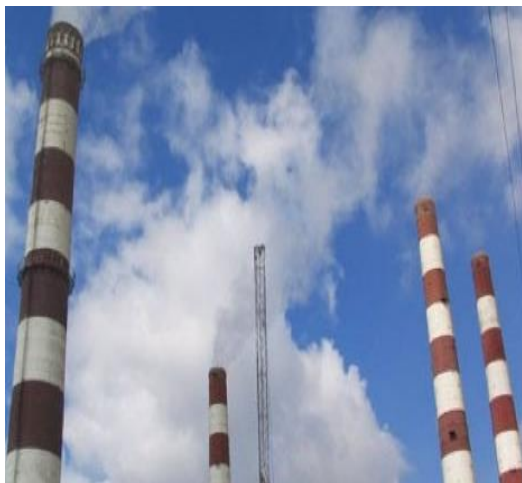
Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга.

Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы и задания. Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы? Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам? Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места? [31].

11. Кейс «Вредное производство» Ситуация.



Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие

плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца. Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка.

Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений,

чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»».

Вопросы и задания. Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности. Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины? Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц? Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию? Предложите компании свое решение [31].

12. Кейс «Взятка или верное управленческое решение»

Ситуация.

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение



новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет.

Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа.

Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает,

что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах.

Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания. Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании? [38].

13. Кейс «Сотрудники-конкуренты» Ситуация.



Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования.

Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному во-

просу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объяс-

няя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.

После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло.

Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты.

Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы и задания. Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения? [37].

14. Кейс «Продавай или увольняйся»

Ситуация.



Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется

текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали).

Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить.

Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно

принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания. Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы? Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно? Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям» [31].

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какие методы и средства может использовать руководитель в целях предупреждения или стимулирование конфликта в организации?

2. Охарактеризуйте принципы, формы и средства разрешения конфликта.

3. В чем состоит отличие вертикальных и горизонтальных конфликтов?

4. Какие причины приводят к возникновению трудового конфликта?

5. В чем состоит отличие трудового спора и трудового конфликта?

6. Каковы последствия конфликтов для организации?

7. Раскройте требования к критике в адрес коллеги

8. Приведите пример критического замечания в адрес руководителя, подчиненного и коллеги.

9. Раскройте содержание основных мотивов критики.

10. Ваш подчиненный на совещании резко высказался по поводу принятых вами решений. Постепенно в своих замечаниях он затронул ваши личностные качества. Опишите свои действия как руководителя в данной ситуации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Е. Ю. Конфликты в управленческой деятельности и их роль в развитии профессионала. – Ярославль: ФГБОУ ВПО «Ярославский гос. педагогический университет им. К. Д. Ушинского», 2013. – 91 с.

2. Аверченков, И. Л. Стратегия конкурентной борьбы: тренинги и кейсы. – СПб.: Речь, 2008. – 222 с.

3. Алексеев, С. В. Конфликтология. – М.: Проспект МГЮА, 2013. – 171 с.

4. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

5. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – СПб.: 2006. – 288 с.

6. Атоян, А. Д. Конфликтология. Конспект лекций: учеб. пособие / А. Д. Атоян. – М.: А-Приор, 2010. – 64 с.

7. Бендюков, М. А. Психология трудового конфликта. – СПб.: ПГУПС, 2011. – 87 с.

8. Большаков, А. Г. Организационно-корпоративные конфликты. – Казань: Казанский ун-т, 2013. – 112 с.

9. Гостев, А. Н. Организационный конфликт: социологический аспект: монография / А. Н. Гостев, Т. С. Демченко. – М.: Изд-во СГУ, 2013. – 179 с.

10. Гуревич, А. М. Рольевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. – СПб.: Речь, 2004. – 140 с.

11. Даринская, В. М. Управление конфликтами. – Воронеж, 2011. – 52 с.

12. Зеленков, М. Ю. Конфликтология: учебник для бакалавров / М. Ю. Зеленков. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 324 с.

13. Зеленский, С. Ю. Методы профилактики конфликтов в компаниях / С. Ю. Зеленский, А. В. Чернов // Молодой ученый. – 2014. – №18. – С. 364-366.

14. Кашник, О. И. Практикум по управлению конфликтами в организации / О. И. Кашник, Н. В. Силкина, Е. А. Федосихина. – Новосибирск: СГУПС, 2014. – 302 с.

15. Кашник, О. И. Учимся управлять конфликтами в организации / О. И. Кашник, Н. В. Силкина, Е. А. Федосихина. – Новосибирск: СГУПС, 2014. – 289 с.

16. Кернберг, О. Ф. Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях / пер. с англ. С. Комарова. – М.: Класс, 2015. – 419 с.
17. Кибанов, А. Я. Конфликтология / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2014. – 300 с.
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика, управление конфликтами и стрессами. – М.: Проспект, 2012. – 82 с.
19. Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник 2-е изд., перераб. и доп. / Т. Н. Кильмашкина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 288 с.
20. Козлов, А. В. Менеджмент на предприятиях машиностроения: кейсы и методика их применения. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. – 75 с.
21. Козлов, А. С. Конфликтология социальных групп и организаций / А. С. Козлов, Е. В. Левина, П. А. Эстрова. – М.: URSS ЛЕНАНД, 2015. – 263 с.
22. Козлов, В. В. Психология управления / В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, Н. П. Фетискин. – М.: Academia, 2011. – 224 с.
23. Козлова, А. А. Организационная конфликтология: учебно-методическое пособие / А. А. Козлова, В. В. Козлов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес Элайнмент, 2014. – 225 с.
24. Козырев, Г. И. Конфликтология. – М.: ФОРУМ ИНФРА-М, 2014. – 303 с.
25. Конфликтология: учебник 3-е изд., перераб. и доп./ под ред. В. П. Ратникова – М.: Юнити-Дана, 2012. – 544 с.
26. Королева, Л. Р. Сборник деловых игр и кейсов по экономическим дисциплинам: учебно-методическое пособие. – Челябинск: БизнесКом, 2011. – 329 с.
27. Лаптыпова, М. М. Управление поведением организации: учеб. пособие / М. М. Лаптыпова. – М.: Изд-во МГУ, 2003. – 65 с.
28. Лобейко, Ю. А. Управление конфликтами (профессиональная переподготовка) / Ю. А. Лобейко, О. В. Соловьева, Е. В. Бондаренко. – М.: Илекса, 2013. – 158 с.
29. Лукаш, Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе. – М.: Юстицинформ, 2014. – 157 с.

30. Лукаш, Ю. А. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты: учеб. пособие / Ю. А. Лукаш – М.: Издательство «ФЛИНТА», 2012. – 101 с.
31. Матусевич А. П., Коровин С. В. Кейсы и кейс-стадии: вопросы методологии. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 80 с.
32. Мельникова, М.А. Конфликты в трудовом коллективе. – Владивосток: Изд. дом Дальневосточного федерального ун-та, 2012. – 122 с.
33. Мишук, С. К. Особенности образа вертикального конфликта руководителей: учеб. пособие / С. К. Мишук – М.: Лаборатория книги, 2010. – 74 с.
34. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен», 2012 – 412 с.
35. Платонов, В. В. Управление конфликтами в инновационном менеджменте. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического университета, 2013. – 95 с.
36. Резник, С. Д. Управление трудовыми конфликтами на предприятии / С. Д. Резник, Т. И. Копякова, А. Е. Черников. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 158с.
37. Сборник практических ситуаций (кейсов) в сфере бизнеса. – Благовещенск: Зея, 2007. – 288 с.
38. Управление развитием организации: кейсы из коллекции высшей школы менеджмента СПбГУ / под ред. И. В. Гладких. – 2-е изд., СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 456 с.
39. Понятие конфликта, его сущность [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.getmanagement.ru/pobs-648-1.html>.
40. Психологические тесты и методики [Электронный ресурс]. – URL: <http://mir.zavantag.com/informatika/28963/index.html?page=3>
41. Психологические тесты и методики [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gurutestov.ru/test/237/>
42. Сущность конфликта [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/mzea/86.htm>

ТЕСТ «ВАШ ИМИДЖ»

Основные этапы работы.

Первый этап связан с индивидуальной работой личности. Необходимо внимательно прочитать нижеприведенный список качеств, относящихся к имиджу, и оценить особенности проявления у себя этих качеств, то есть оценить по пятибалльной системе степень выраженности у себя каждого из приведенных качеств. Кроме того, нужно выделить те качества, которые сам человек считает важными для себя.

Второй этап. На этом этапе работают люди, хорошо знающие тестируемого. Они оценивают особенности проявления качеств также по пятибалльной системе и выделяют наиболее важные качества. Если проводится тестирование руководителей больших коллективов, то необходим и третий этап.

Третий этап. На этом этапе работает группа сотрудников (экспертов), которые анализируют выступления, переговоры. Они выставляют свои оценки по перечисленным качествам.

Четвертый этап. На этом этапе сопоставляются все полученные оценки качеств имиджа. Далее следует выделить те качества, которые отнесены к значимым, но имеют низкую оценку. Именно на эти качества следует обратить наибольшее внимание и начать их коррекцию.

Перечень качеств для самооценки и оценки:

1. Адекватная мимика
2. Аксессуары
3. Аккуратность
4. Аргументированность
5. Вера в добро
6. Выразительность жестов



7. Высокая самооценка
8. Высокие цели
9. Достойные средства
10. Героизм
11. Гибкость мышления
12. Житейский опыт
13. Запоминающаяся внешность
14. Заразительность высказываний
15. Идейная насыщенность
16. Известность
17. Искренность
18. Крепкое здоровье
19. Компетентность
20. Костюм
21. Культура
22. Лидерские качества
23. Любовь к людям
24. Мечтательность
25. Наличие легенды
26. Обаяние
27. Обувь
28. Обучаемость
29. Общительность
30. Ораторское мастерство
31. Оригинальность мышления
32. Ответственность
33. Ощущение единения с природой и обществом
34. Позитивная позиция
35. Походка
36. Прическа
37. Приятная улыбка
38. Приятный тембр голоса
39. Профессионализм
40. Развитый интеллект
41. Решительность
42. Романтический настрой
43. Самообладание
44. Сила воли
45. Сила голоса

46. Способность к преодолению препятствий
47. Индивидуальный стиль
48. Тактичность
49. Терпение
50. Уверенность в себе
51. Умение меняться
52. Умение слушать
53. Хорошие манеры
54. Чистота помыслов
55. Чувство юмора
56. Широта интересов
57. Элегантность
58. Эмоциональность
59. Энергичность
60. Эрудиция

Этот перечень качеств составлен на основе структуры имиджа, но он не окончательный, поскольку сам имидж изменяется в зависимости от конкретной ситуации. Целесообразно добавить те качества, которые, по мнению самого тестируемого, его близких и коллег или экспертов, в списке отсутствуют. Опросы также дают представления о тех качествах, которые желательны для клиентов и партнеров. Иногда их целесообразно включать в перечень качеств, иногда нет, но анализировать необходимо всегда.

Обработка результатов.

Воспользуйтесь ключом. Баллы, которыми оценили качество, поставьте в соответствие с их нумерацией.

Ключ:

1. процессуальная составляющая имиджа

14, 17, 18, 26, 29, 31, 41, 43, 44, 48, 49, 50, 52, 58, 59;

2. внутренняя составляющая имиджа

4, 11, 12, 19, 21, 22, 28, 30, 32, 39, 40, 51, 55, 56, 60;

3. внешняя составляющая имиджа

1, 2, 3, 6, 13, 20, 27, 35, 36, 37, 38, 45, 47, 53, 57;

4. ядро имиджа

5, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 23, 24, 25, 33, 34, 42, 46, 54.

Максимальное количество баллов каждой составляющей делового имиджа равно 75, но таким оно может быть у идеальной личности. Подсчитайте количество баллов на ос-

новании ваших оценок и выясните, какие качества вашего имиджа и его составляющие выражены у вас сильнее, а какие слабее. Это позволит вам эффективно и целенаправленно формировать свой имидж.

ТЕСТ «КАК ВЫ ПРОВОДИТЕ ПЕРЕГОВОРЫ»

Тест поможет вам определить, насколько эффективно умеете вести переговоры. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком: начальником, подчиненным, товарищем, близким.



1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается отвергнуть мой пыл.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и т.д., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

70-100% – вы плохой собеседник. Вам необходимо поработать над собой и учиться вести переговоры;

40-70% – вам присущи некоторые недостатки. Вам следует проявлять больше гибкости и легкости в переговорах, не заострять внимание на манере разговора, не искать скрытый смысл сказанного, не монополизировать позицию в разговоре.

10-40% – вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании.

0-10% – вы отличный собеседник.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Роль, место и особенности конфликтологии как науки. Эволюция философских взглядов на конфликт.
2. Понятие конфликтоген, виды конфликтогенов. Правила бесконфликтного общения.
3. Границы конфликта. Латентная стадия конфликта.
4. Раскройте структуру конфликта.
5. Группы основных причин конфликта.
6. Динамика конфликта. Основные формы проявления конфликта.
7. Три формулы возникновения конфликта. Примеры конфликтов на каждую формулу.
8. Типология конфликтов.
9. Основные функции конфликта.
10. Внутриличностный конфликт, его особенности. Меры профилактики.
11. Межличностный конфликт. Меры профилактики.
12. Групповые и межгрупповые конфликты. Возможности регулирования.
13. Трудовые конфликты, причины, формы разрешения. Особенности их проявления в российском обществе.
14. Пути разрешения трудовых конфликтов.
15. Инновационные конфликты: причины, особенности проявления, способы предотвращения.
16. Стратегии поведения в конфликте.
17. Тактики поведения в конфликте.
18. Типы конфликтных личностей и особенности взаимодействия с ними.
19. Причины и особенности конфликтов «по вертикали».
20. Предупреждение конфликтов между руководителем и подчиненным.
21. Разрешение конфликтов «по вертикали».
22. Особенности поведения подчиненного и руководителя в конфликте «по вертикали».
23. Содержание управления конфликтом.
24. Технологии регулирования конфликтов.

25. Алгоритм деятельности руководителя по управлению конфликтом.
26. Типы конфликтных личностей, их особенности поведения.
27. Общая характеристика переговоров: сущность, виды, функции.
28. Динамика и технология переговорного процесса.
29. Условия достижения успеха на переговорах.
30. Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликтов.
31. Основные роли третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник, наблюдатель.
32. Способы и приёмы воздействия на партнёра.
33. Правила конструктивной критики.
34. Виды критики.
35. Основные методы психокоррекции конфликтного поведения и профилактики стрессов.

ТЕКУЩЕЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

1. Становление конфликтологической практики происходит ...

- 1) в конце XIX века;
- 2) в 70-е годы XX века;
- 3) в начале 50-х годов XX века;
- 4) в 30-е годы XX века;
- 5) в 80-е годы XX века.

2. Конфликт – это ...

- 1) борьба мнений;
- 2) спор, дискуссия по острой проблеме;
- 3) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- 4) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- 5) столкновение противоположных позиций.

3. Конфликтология, как наука занимается

- 1) поиском новых видов конфликтов;
- 2) поиском ответов на вопрос, что есть конфликт в различных сферах жизни;
- 3) поиском ответов на вопрос как сделать, чтобы разрешение конфликтных отношений принесло вред обеим сторонам;
- 4) поиском социально-психологических, экономических, или иных отношений субъектов;
- 5) всем вышеназванным.

4. Конфликтная ситуация представляет собой:

- 1) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- 2) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- 3) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- 4) причина конфликта;
- 5) этап развития конфликта.

5. То, из-за чего возникает конфликт, – это ...

- 1) мотивы конфликта;
- 2) позиции конфликтующих сторон;
- 3) предмет конфликта;
- 4) стороны конфликта;
- 5) образ конфликтной ситуации.

6. ... – инцидент

- 1) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- 2) истинная причина конфликта;
- 3) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- 4) то, из-за чего возникает конфликт;
- 5) необходимое условие конфликта.

7. Участники конфликта – это...

- 1) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- 2) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- 3) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- 4) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);
- 5) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

8. Стадия конфликта, на которой какое-то внешнее событие приводит в движение конфликтующие стороны

- 1) конфликтная;
- 2) предварительная;
- 3) разрешение конфликта;
- 4) предконфликтная;
- 5) послеконфликтная.

9. На послеконфликтной стадии происходит

- 1) поиск способов полного разрешения конфликта;
- 2) накопление и обострение противоречий в системе межличностных и групповых отношений в силу появившего-

ся расхождения интересов, ценностей и установок субъектов конфликтного взаимодействия;

3) конфликт интересов на этой стадии принимает форму острых разногласий, которые индивиды и социальные группы не только не стремятся урегулировать, но и всячески усугубляет;

4) предпринимаются усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидируется социально-психологическая напряженность и прекращается любая борьба;

5) какое-то внешнее событие приводит в движение конфликтующие стороны.

10. Предмет конфликта, это ...

- 1) по поводу чего возникло противоборство;
- 2) что подлежит обсуждению;
- 3) что может быть приобретено;
- 4) сущность несоответствия позиций участников противоборства;
- 5) совокупность ресурсов.

11. Соотнесение понятия конфликта в представлении разных ученых:

1. Естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различия в эмоциональном фоне;

2. Предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызванные противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств;

3. Противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодействие сторон, преследующих несовместимые или взаимоисключающие цели;

4. Универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоление противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществом.

- а) социологам;
- б) психологам;
- в) юристам;

г) специалистам управления.

12. Объектом конфликта является ...

- 1) то, что вызывает противодействие участников, является основой их спора;
- 2) те, кто оспаривает мнения, интересы, цели друг друга;
- 3) те, кто вступает в конфликт;
- 4) отдельные личности, социальные группы;
- 5) организации.

13. К оппонентам второго ранга не относится

- 1) окружающая среда;
- 2) группа;
- 3) организация;
- 4) индивид, защищающий групповые интересы
- 5) человек, выступающий от своего собственного имени, преследующий свои интересы

14. Причина конфликта – это...

- 1) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- 2) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- 3) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- 4) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- 5) то, из-за чего возникает конфликт.

15. Причиной конфликта не может быть...

- 1) резкость и грубость в обращении с подчиненными;
- 2) ложное понимание единоначалия и администрирование;
- 3) беспринципность руководителя;
- 4) черствость и равнодушие к нуждам подчиненных;
- 5) психологическая совместимость.

16. Возникновение конфликтологии как относительно самостоятельной теории связано с работами:

1. К. Маркса и Ф. Энгельса, О. Конта;
2. П. Сорокина, Г. Зиммеля, З. Фрейда;
3. Р. Дарендорфа, Л. Козера, М. Дойча, М. Шерифа;
4. В. Линкольна, Л. Томпсона, Д. Скотт;

5. Р. Фишера, У. Юри, К. Томаса.

17. Конфликтное поведение группы, отличающееся нарастанием агрессивных проявлений, обусловленное снижением чувства персональной ответственности за происходящее – ...

1. «эффект лидерства»;
2. «эффект социальной заразительности»;
3. «эффект толпы»;
4. «эффект социального одобрения»;
5. «эффект анонимности».

18. Верный поступок, если вами пытаются манипулировать с помощью просьбы «войти в положение»...

1. твердо дать понять, что на то, вы справитесь с проблемой самостоятельно;
2. посочувствовать партнеру и заверить его в своей поддержке и помощи;
3. не брать на себя обязательств;
4. спросить о том, что именно затруднительно для партнера;
5. отложите выполнение общей работы на более поздний срок.

19. Условие профилактики конфликта содержащее разработку нормативных процедур, озвучивание всех социальных процессов (потому что...), демонстрацию собственной зависимости:

1. соблюдение баланса взаимных услуг;
2. сбалансированность самооценки и внешней оценки;
3. соблюдение баланса взаимозависимости;
4. соблюдение баланса ролей;
5. соблюдение баланса ущерба.

20. Случаи, в которых лучше всего обратиться к медиатору? (несколько вариантов ответа)

1. стороны не использовали все доступные им средства переговоров;
2. по-разному трактуются критерии оценки;
3. одной из сторон нанесен серьезный ущерб;
4. стороны изначально отстаивают взаимоисключающие интересы.

21. Процесс облегчения взаимодействия партнеров, повышения эффективности группового взаимодействия:

1. синхронизация;
2. апперцепция;
3. фасилитация;
4. медиация;
5. коммуникация.

22. ... – посредник, обладающий специальными знаниями, обеспечивающий конструктивное разрешение конфликта при самостоятельном конечном выборе варианта оппонентами.

1. «помощник»;
2. «арбитр»;
3. «третейский судья»;
4. «наблюдатель».

23. Относятся ли понятия «конкуренция» и «конфликт» к понятиям одного смыслового ряда?

1. да;
2. нет.

24. Можно ли рассматривать конфликт как способ лучшего узнавания друг друга и сближения?

1. да;
2. нет.

25. Верно ли суждение: «Стресс, сопровождающий любой конфликт, накладывает отпечаток на его протекание»?

1. верно;
2. отчасти верно;
3. не верно.

26. Причины возникновения конфликта:

1. депривация;
2. неадекватность восприятия ситуации;
3. семантические трудности в общении;
4. недостаток информации;
5. верны все причины.

27. Лицо, которое подталкивает других участников к конфликту, называется:

1. пособник;
2. подстрекатель;
3. посредник.

28. Ролевое поведение участников конфликта детерминировано (несколько вариантов ответа):

1. своими интересами;
2. своими социальными функциями и ролью;
3. ситуацией;
4. личностными особенностями;
5. намерениями оппонентов.

29. Метод практической эмпатии означает:

1. психологическую «настройку» на оппонента;
2. использование личностных особенностей оппонента;
3. многообразное воздействие на оппонента.

30. Тип выбора стратегии поведения в конфликте, который более результативен?

1. рациональный;
2. иррациональный.

31. В каких конфликтных ситуациях «метод ухода» оправдан:

1. минимальный выигрыш от его разрешения;
2. издержки на разрешение конфликта превышают выигрыш.

32. Успешные переговоры предполагают исход:

1. «выиграть / проиграть»;
2. «выиграть / выиграть»;
3. другой исход.

33. Каким образом эскалация конфликта влияет на поиск «правых» и «виноватых»?

1. облегчает их поиск;
2. затрудняет их поиск;
3. нейтральна.

34. Современная теория конфликта исходит из ряда посылок:

1. конфликт присущ человеку, как и всем животным;
2. конфликт происходит из-за разделения людей на классы;
3. конфликт – есть напряженность, деформация внутри системы, социальное бедствие;
4. конфликт функционален для социальных систем, созидателен;
5. верны все варианты.

35. Поддержание сотрудничества как форма предупреждения конфликтов представляет собой деятельность:

1. по выдвиганию контрмотивов, способных заблокировать агрессивные намерения;
2. по укреплению нейтральных или дружеских взаимоотношений;
3. по регуляции взаимоотношений.

36. Алгоритм урегулирования конфликтов (по приоритетам) включает:

1. поиск возможных вариантов разрешения – разработка и выбор варианта – определение мотивов, конфликтующих сторон – определение истинной проблемы – процесс урегулирования;
2. определение истинной проблемы – поиск возможных вариантов – определение мотивов, конфликтующих сторон – разработка и выбор варианта – процесс урегулирования – завершение процесса урегулирования;
3. определение мотивов – определение истинной проблемы – поиск возможных вариантов – разработка и выбор варианта – процесс урегулирования – завершение процесса урегулирования.

37. Значение переговоров в урегулировании конфликтов определяется ...

1. переговоры – это совместная деятельность сторон с целью установления меры соответствия позиций;
2. в достижении соглашения оптимизацией конструктивных результатов;
3. позволяют достигнуть соглашения компромиссом, маневрами позиций.

*д-р пс. наук, профессор, заведующий кафедрой
общей психологии и психологии развития
ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет»,
член-корреспондент САН ВШ.*

Морозова И. С.

*к. пс. н.,
психолог «Комплексная детско-юношеская
спортивная школа» г. Прокопьевска*

Маханькова Н. А.

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Печатается в авторской редакции

Сверстано и отпечатано в филиале КузГТУ в г. Прокопьевске
653039, г. Прокопьевск, ул. Ноградская, 19а

Подписано в печать 16.06.17. Отпечатано на ризографе.
Формат 60x84 1/16. Объем 15,6 п. л. Тираж 100 экз. Заказ 240.

