

2775  
00

С5  
Г-874

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Л.Л. Гриб

О.Н. Фромова  
*Конфликтология*

КУРС ЛЕКЦИЙ



Ассоциация авторов и издателей  
“ТАНДЕМ”

ГР-2777  
67

О.Н. Громова

# Конфликтология

КУРС ЛЕКЦИЙ

35  
874

Част

Москва 2000

**ББК 65.9/2/29**

**Г87**

**Г87 Громова О.Н.**

**Конфликтология. Курс лекций. — М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 2000. — 320 с.**

Конфликты определяются природой человека, спецификой деятельности организации. Разнообразные конфликтные ситуации приносят существенный ущерб экономической деятельности, приводят к большим потерям ресурсов организаций. Поэтому необходимо снижать уровень конфликтного противостояния, используя классические и современные достижения в области управления и профилактики конфликтов.

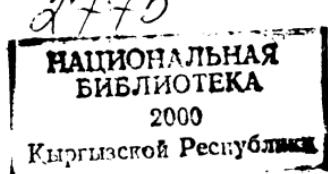
Цель издания данной книги заключается в рассмотрении современного состояния и развития конфликтологии как науки, изложении основных составляющих конфликтов, систематизации сведений о конфликтах в организациях, методах управления конфликтами и предупреждения их. Ее особенностью является ориентация на практических работников: в издании представлен большой объем вспомогательного материала, психологических тестов и практикумов.

Курс лекций предназначен студентам, аспирантам, преподавателям экономических вузов. Он может быть использован в системе послевузовского образования для самостоятельного изучения конфликтологии или отдельных ее разделов, а также в качестве учебно-практического пособия по управлению и профилактике конфликтов в организациях.

**ББК 65.9/2/29**

**ISBN-5-88124-042-1**

**© Издательство ЭКМОС, 2000  
© Громова О.Н.**



## **ВВЕДЕНИЕ**

История человечества с древних времен до настоящего времени показала, что конфликты неизбежны, существовали всегда и будут существовать столько, сколько существует взаимодействие людей между собой.) Исследованию конфликтов, причин их появления, месту конфликтов в становлении и развитии общества посвящено множество работ ученых различных направлений: философов, социологов, управленцев.

Конфликты в жизни отдельных людей и общества в целом играют значительную, чаще негативную роль, вызывая большой ущерб, непроизводительное расходование сил, ресурсов и др. Для снижения отрицательных последствий конфликтов необходимо уметь правильно выявлять их причины, управлять их протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния. Однако конфликты выполняют и некоторые позитивные функции.

С развитием рыночных условий и внедрением конкурентных отношений значение управления конфликтами возрастает, поскольку конкуренция представляет собой вариант конфликтной ситуации, которая при неправильном управлении может перерасти в серьезный конфликт.

Деятельность отечественных организаций, практика работы зарубежных фирм показывает, что современным руководителям и специалистам необходимы знания и навыки в области конфликтологии, управления и профилактики конфликтов. Поэтому представляет научный и практический интерес изучение основ конфликтологии, классических исследований и современных достижений в области развития конфликтологии, возможностей применения полученных знаний на практике при управлении организациями.

Конфликты определяются природой человека, спецификой деятельности организации. По мнению автора, в организациях нет возможности и необходимости устраниить конфликты полностью, однако целесообразно снижать уровень конфликтного противостояния сотрудников путем грамотного построения системы управления и профилактики конфликтов.

Данная точка зрения нашла отражение при написании книги в виде курса лекций. Цель издания данного курса заключается в рассмотрении современного состояния и развития конфликтологии как науки, изложении основных составляющих конфликтов, систематизации сведений о конфликтах в организациях, методах управления конфликтами и предупреждения их.

Книга построена как учебное пособие, которое может быть использовано для чтения лекций при подготовке студентов и в системе послевузовского образования, для самостоятельного изучения конфликтологии или отдельных ее разделов, а также в качестве справочника руководителей и специалистов организаций.

Учебное пособие состоит из восьми глав. В первых четырех главах рассматриваются основные понятия конфликтологии: история конфликтологии, виды и функции конфликтов, объективные и субъективные причины возникновения конфликтов, значение личностной и групповой составляющих в возникновении конфликтов.

В пятой главе нашло отражение раскрытие вопросов власти как объекта конфликта. Шестая глава посвящена последствиям участия личности в конфликте, которые иногда выступают и их причинами, — стрессам, испытываемым личностью.

В седьмой и восьмой главах представлены методы управления и профилактики конфликтов в организациях. В седьмой главе предпринята попытка обобщения ряда методов управления конфликтами и выделены отдельно переговоры как универсальный, но достаточно

**сложный метод урегулирования возникших конфликтов.**

В восьмой главе раскрываются современные тенденции управления персоналом и управления организацией как действенные факторы профилактики конфликтного взаимодействия на длительную перспективу. В частности, представлены разработки автора по стратегии управления персоналом, управлению компетенциями сотрудников, внедрение которых повышает самооценку специалистов, позволяет сблизить ожидания организации и возможности специалистов, что уменьшает объективные причины возникновения конфликтов.

Каждая глава открывается списком ключевых слов. В основном тексте ключевые слова выделены жирным шрифтом; их толкование приводится в конце главы. В книге много примеров, без знакомства с которыми трудно получить полное представление о предмете «Конфликтология». Примеры, приведенные в тексте, выделены курсивом. После основного текста главы представлено ее краткое содержание и список вопросов для повторения и обсуждения. Предлагаемые для обсуждения практические ситуации (мини-кейсы) иллюстрируют рассматриваемые в главе проблемы и дают возможность применить теоретические концепции к реальным ситуациям. Все приведенные в книге ситуации взяты из практики, но фамилии и названия организаций изменены. Глава завершается списком литературы для того, чтобы читатель мог получить дополнительную информацию по заинтересовавшим его вопросам.

Предлагаемая книга является обобщением многолетнего опыта преподавания автором дисциплины «Конфликтология» в Государственном университете управления студентам, в системе послевузовского образования, консультационной деятельности.

## **ГЛАВА 1.**

### **РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТОЛОГИИ КАК НАУКИ**

**Цели главы:**

- представить краткий обзор истории развития конфликтологии;
- рассмотреть современное состояние и тенденции развития теорий конфликтов;
- показать взаимосвязь конфликтологии с другими науками о поведении человека.

**Ключевые слова:**

конфликтология, противоречие, управление персоналом, организационное поведение.

#### **1.1. ИСТОРИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ**

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек.

Проблеме конфликтов и конфликтного взаимодействия посвящено множество работ: от технического направления (теории катастроф) до социально-философского.

Проблемы конфликтов и конфликтных ситуаций интересовали всегда ученых, философов, общественных деятелей. Любая философия, мировые религии оперируют понятиями конфликта сил добра и зла, порядка и хаоса. Историки пытаются выявить причины возвышения и падения государств, глубоких кризисов и длительных расцветов в жизни отдельных народов.

Несмотря на значительный интерес и длительную

историю, до настоящего времени общепризнанного определения понятия «конфликт» пока не сложилось, а может быть, и не появится в будущем, поскольку слишком разные явления попадают под данную категорию.

Первые попытки рационального осмысления природы социальных конфликтов принадлежат древнегреческим философам. Древнегреческий философ *Анаксимандр* (ок. 610 – 547 гг. до н.э.) утверждал, что вещи возникают из постоянного движения «апейрона» — единого материального начала, приводящего к выделению из него противоположностей. Античный философ-диалектик *Гераклит* (ок. 530 – ок. 470 гг. до н.э.) стремился связать свои рассуждения о войнах и социальных конфликтах с общей системой взглядов на природу мироздания. Гераклит считал, что в мире все рождается через вражду и распри, что единственный закон, царящий в Космосе, — это война — отец всего и царь всего. Одним она определила быть богами, а другим — людьми, одних она сделала рабами, других — свободными. Эти слова являлись одной из первых попыток рационально обосновать позитивную роль борьбы в процессе общественного развития.

В средние века *Фома Аквинский* (1225 – 1274 гг.) развивал мысль, что войны допустимы в жизни общества, определил еще одно условие справедливой войны: должна быть дана санкция со стороны государства.

В период эпохи возрождения известные гуманисты выступили с резким осуждением социальных столкновений и социальных конфликтов: Т.Мор, Э.Роттердамский, Ф. Рабле, Ф. Бекон.

*Эразм Роттердамский* (1469 – 1536 гг.) указывал на наличие собственной логики начавшегося конфликта, который разрастается подобно цепной реакции,

вовлекая в орбиту своего влияния все новые и новые силы, слои населения и страны. Э.Роттердамский обращал внимание на сложность примирения противостоящих в конфликте сторон даже в тех случаях, когда обе они стоят на единых идеологических позициях. Английский философ Фрэнсис Бекон (1561 – 1626 гг.) впервые подверг основательному теоретическому анализу совокупность причин социальных конфликтов внутри страны, подробно рассмотрел материальные, политические и психологические условия социальных беспорядков, а также возможные способы их преодоления.

В XVIII – XIX веках с резкой критикой вооруженных конфликтов начинают выступать английские демократы (Д.Пристли), французские просветители (Д.Дидро, Ж.Ж.Руссо, Вольтер), немецкие философы (И.Кант, Г.Гегель). *Иммануил Кант* (1724 – 1804 гг.) 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 их угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено. По мнению немецкого философа *Георга Гегеля* (1770 – 1831 гг.), главная причина конфликтов кроется в социальной поляризации между накопленным богатством, с одной стороны, и привязанным к труду классом, — с другой. Он считал, что государство должно представлять интересы всего общества и регулировать конфликты.

Проблеме борьбы за существование посвящены исследования английского биолога *Чарльза Дарвина* (1809 – 1902 гг.), который предложил теорию эволюции. Главная идея Ч.Дарвина, изложенная в его работе

«Происхождение видов путем естественного отбора или сохранения благоприятствующих пород в борьбе за жизнь», состояла в том, что развитие в живой природе осуществляется в условиях постоянной борьбы за выживание. Ч.Дарвин выявил и обосновал механизм развития живой природы в виде естественного отбора наиболее приспособленных видов для продолжения жизни.

В дальнейшем взгляды Ч.Дарвина получили развитие в различных областях научных исследований, в том числе в некоторых социологических и психологических теориях конфликта. Так, польско-австрийский юрист *Людвиг Гумплович* (1838 – 1909 гг.) — представитель социального дарвинизма — выдвигал следующие взгляды на природу социальных конфликтов:

- конфликты являются сущностью исторического прогресса;
- дифференциация общества на господствующих и подчиненных — явление вечное;
- конфликты способствуют единству общества, возникновению более широких объединений.

В настоящее время идеи Л.Гумпловича находят мало последователей, но отдельные из этих положений оказываются продуктивными при решении современных проблем. Представители социального дарвинизма дали описание разнообразных конфликтов, определили их значение для совершенствования социальных систем.

Разработка проблем конфликтов осуществлялась различными направлениями в социологии. Не все они признавали конфликт исходной категорией социологических концепций, но все были едины, что конфликты имеют важное значение в жизни общества и необходимы теоретические исследования в этой области.

Немецкий социолог *Георг Зиммель* (1858 – 1918 гг.) считается первым, кто ввел в научный оборот термин «социология конфликта». Г.Зиммель считал, что среди таких устойчивых форм социального взаимодействия, как авторитет, договор, подчинение, сотрудничество, особое место занимает конфликт. Конфликт способствует социальной интеграции, определяет характер конкретных социальных образований, укрепляет принципы и нормы их организаций. ✓

Основные положения, характеризующие теорию Г.Зиммеля, состоят в следующем:

- чем сильнее внутригрупповые раздоры и чаще межгрупповые конфликты, тем менее вероятно, что границы между группами должны исчезнуть;
- чем сильнее острота конфликта, чем меньше интегрирована группа, тем больше вероятность деспотичной централизации конфликтных групп;
- чем острее конфликт, тем сильнее внутренняя сплоченность конфликтующих групп;
- чем меньше острота конфликта, тем более социальное целое базируется на функциональной взаимозависимости, тем более вероятно, что конфликт имеет интегративные последствия для социального целого;
- чем чаще конфликты и чем меньше их острота, тем лучше члены подчиненных групп могут избавиться от враждебности, почувствовать себя хозяевами своей судьбы, поддержать интеграцию системы;
- чем менее остры конфликты и чем они чаще, тем более вероятно, что будут созданы нормы, регулирующие конфликт;
- чем продолжительнее и менее остры конфликты между группами, в различной степени обладающими властью, тем более вероятно, что они отрегулируют свое отношение к власти.

Положения, предложенные Г.Зиммелем, представляют собой достаточно стройную теорию, которая объясняла явления социальной жизни, показывала то положительное, что может дать конфликт в социальной сфере, включая и организации. Г.Зиммель утверждал, что интенсивность конфликтного взаимодействия влияет на само существование группы, принадлежность к которой защищает личность. Кроме того, острота конфликтного взаимодействия между группами ведет к сплочиванию внутри группы. Частые, но небольшие конфликты ведут к усилению внутригруппового единства, к созданию норм, регулирующих взаимоотношения.

На основе данной теории возникло научное направление, разработавшее методы разрешения реалистических конфликтов на основе отыскания общего ценностного консенсуса, равновесия. Методы использовались профсоюзными организациями, правительственные учреждениями, политическими движениями по поиску «национального согласия», особенно в 60–70-х годах XX века.

Большой интерес среди конфликтологов конца XIX в. – начала XX в. вызвала социологическая теория *Карла Маркса* (1818 – 1883 гг.), которая представляет собой достаточно стройную систему теории конфликтов. На всех уровнях познания общественных процессов марксизм признает социальные конфликты, коллизии и антагонизмы как возможные, а в условиях острой классовой борьбы и как неизбежные явления общественной жизни. С точки зрения К.Маркса, структура общества имеет четыре основных элемента: производительные силы; производственные отношения; политическая надстройка; формы общественного сознания.

Определенным образом упорядоченная система субординации и взаимодействия этих элементов и составляет основу общей социологической теории марксизма.

Ошибочность выводов в соответствии с этой теорией состояла в том, что ее авторы считали возможным в будущем, после уничтожения частной собственности на средства производства, создать условия для ликвидации антагонистических отношений как базы социальных конфликтов. В результате революционных преобразований должно быть создано общество, где отсутствует объективная база для социальных конфликтов и будет создано бесконфликтное общество.

Таким образом, на рубеже XIX – XX вв. теоретический интерес к теории конфликта был очевиден. Основными идеями, которые сохраняют свою актуальность и в настоящее время, являются следующие:

- конфликт является нормальным социальным явлением, природе самого человека присущи биологические, психологические, социальные и др. факторы, которые неизбежно порождают многочисленные и разнообразные конфликтные ситуации;
- конфликт выполняет позитивные функции в процессе общественного развития, обеспечивая общее прогрессивное движение общественной жизни, способствует утверждению общезначимых социальных норм и ценностей;
- противоположность между правящим меньшинством и управляемым большинством является неизбежным и вечным явлением, которое вызывает всевозможные трения, коллизии, конфликты;
- существует зависимость между изменениями экономической, политической, духовной сторонами жизни общества и конфликтными ситуациями, возникающими в результате этих изменений.

## **1.2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ КОНФЛИКТОВ**

После некоторого ослабления интереса к теоретическим исследованиям конфликтов, которое наблюдалось в 30 – 40-х годах XX в., в 50-е годы вновь появляются многочисленные исследования.

Проблема конфликтов изучается в рамках различных научных школ и направлений: социалдарвинизма, психоанализа, когнитивизма, математического моделирования, научного управления, административного управления, человеческих отношений и др.

В ранних трудах по управлению у сторонников веберовской административной школы (М.П.Фоллет, Д.Л.Аустин) наблюдается стремление устраниТЬ условия, вызывающие конфликты в организациях. Представители научного управления придерживались точки зрения, что правильное распределение задач, процедур управления, правил взаимодействия должностных лиц устраняет причины, приводящие к конфликтам.

Оппонентами данного направления выступили представители школы «человеческих отношений» (Ф.Ротлисбергер, В.Диксон, В.Скотт), которые также рассматривали конфликт как признак неэффективной организационной деятельности, но признавали возможность появления противоречий между целями личности и организации, между группами лиц.

Начиная с середины нынешнего века, происходит активное развитие собственно теорий конфликтов.

Вначале была предложена равновесная модель общества, связанная с методологией структурно-функционального анализа. Общество рассматривалось как целостное образование, в котором гармонически взаимодействовали отдельные части и элементы. Представители данного направления (наиболее известный из

них — американский социолог Т.Парсонс) подчеркивали роль саморегулирующих механизмов общественной жизни, которые поддерживают устойчивость всей системы, конфликт они рассматривали как перманентно присущее человеческому существованию; основное внимание уделяли проблемам достижения согласия, равновесия и стабильности в обществе.

Проблеме конфликтности были посвящены работы З.Фрейда, К.Юнга, Э.Берна.

Австрийский психолог **Зигмунд Фрейд** (1856 – 1939 гг.) создал одну из первых концепций человеческой конфликтности — теорию психоанализа. Согласно его теории появление и развитие внутриличностных конфликтов определяются столкновением внутри личности бессознательных психических сил, главной из которых является либидо (сексуальное влечение), и необходимостью выжить во враждебной индивиду социальной среде. Запреты со стороны последних, нанося душевную травму, подавляют энергию бессознательных влечений, которые прорываются по обходным путям в виде невротических симптомов. З.Фрейд указывал на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного.

Последователь Фрейда швейцарский психолог **Карл-Густав Юнг** (1875 – 1961 гг.) основал школу аналитической психологии, выдвинул положение о существовании коллективного бессознательного, предложил типологию характеров личности, во многом объясняющую поведение личности в конфликте. В 60-е годы были опубликованы труды американского психотерапевта **Эрика Берна** (1902 – 1970 гг.), который на основе синтеза идей психоанализа и интеракционизма (Г.Мида) создал теорию трансактного анализа. По Э.Берну

структура личности включает в себя три компонентно-состояния: «ребенок» (источник спонтанных эмоций, побуждений и переживаний), «родитель» (тяготение к стереотипам, предрассудкам, поучению) и «взрослый» (рациональное и ситуативное отношение к жизни). В процессе взаимодействия людей осуществляется трансакция. Если реализуется непересекающаяся трансакция, то она обеспечивает бесконфликтные отношения. Если возникает пересекающаяся трансакция, то процесс общения нарушается и может возникнуть конфликт.

В середине 50 – 60-х годов в странах Западной Европы и США кризисные явления, которые стали значительно усиливаться, привели к развитию «конфликтной модели общества» (Р.Дарендорф), общей теории конфликта (К.Боулдинг), концепции позитивно-функционального конфликта (Л.Козер).

Авторы «конфликтной модели общества» стремились найти и показать общие для всех общественных систем причины конфликта, а также обрисовать пути оптимизации конфликтного процесса. Вместе с тем Р.Дарендорф выделял не только отрицательные факторы конфликта, но и положительные: конфликт, по его мнению, является источником инноваций, социальных перемен. Тему соотношения «полезности» и «вредности» конфликта развил в дальнейшем американский ученый М.Амстути. Согласно его учению конфликт и полезен, и вреден. Конфликт *полезен*, поскольку:

- может предотвратить более серьезные конфликты; исследователи заметили, что группы и общества, в которых часто происходят незначительные конфликты, избегают большого насилия и деструкции. Маленькие конфликты разряжают накалившуюся атмосферу и формируют умение решать спорные проблемы цивилизованным путем;

- поощряет творчество и инновации. Некоторая дисгармония в правильно организованном обществе или группе стимулирует их лучшую жизнеспособность, динамизм, восприимчивость к прогрессу;
- проясняет позиции и интересы его участников, представляет собой способ измерения силового потенциала конкурентов и помогает устанэвить среди них неформальную иерархию, что также сдерживает более серьезные конфликты.

Конфликты *вредны*, поскольку нередко ведут к беспорядку, нестабильности, насилию, замедляют и затрудняют принятие решения.

В 1956 г. *Л.Козер* опубликовал книгу «Функции социального конфликта», в которой он дал новое определение конфликта, утверждал, что не существует социальных групп без конфликтных отношений и что конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем и их смены. Стабильность всего общества, по его мнению, зависит от количества существующих в нем конфликтных отношений и типа связей между ними. Чем больше конфликтов пересекается в обществе, тем более сложным является его деление на группы, тем труднее создать единый фронт, делящий членов общества на два лагеря, следовательно, чем больше независимых друг от друга конфликтов, тем лучше для единства общества.

Основные тезисы теории Л.Козера демонстрируют научно обоснованную концепцию построения общества «конфликтного функционализма», пути ухода от насильтственного разрешения противоречий. В связи с большой известностью в мировой и отечественной практике и признанием основных положений предложенной теории раскроем некоторые из них:

- чем сильнее неимущие группы усомнятся в законном характере существующего распределения недостающих ресурсов, тем выше вероятность того, что они станут зачинщиками конфликта;
- чем больше лишения, которые испытывают группы, из абсолютных превращаются в относительные, тем выше вероятность того, что эти группы станут инициатором конфликта;
- чем больше группы вступают в конфликт из-за своих объективных интересов, тем легче конфликт, и наоборот, чем больше конфликт связан с ложными интересами, тем он острее;
- чем более жесткой является социальная система, тем меньше институционализированных средств для погашения конфликта и снятия напряжения окажется в ее распоряжении, тем острее конфликт;
- чем меньше у участников конфликта согласия по поводу его целей, тем продолжительнее конфликт;
- чем меньше поддается интерпретации символический смысл победы или поражения противной стороной, тем продолжительней конфликт;
- чем лучше лидеры конфликтных групп сумеют понять, что полное достижение целей обходится дороже, чем победа, тем короче будет конфликт;
- чем острее конфликт, тем больше вероятность, что в конфликтных группах сложатся централизованные структуры принятия решений, и тем лучше он будет способствовать укреплению структурной и моральной сплоченности;
- чем больше отношения между главными конфликтующими группами носят первичный характер, тем острее конфликт, тем больше он приводит к подавлению инакомыслия и отклонений в каждой группе и усиливает подчинение основополагающим нормам и ценностям;

- чем чаще происходят конфликты, тем ниже вероятность того, что они отражают разногласия по поводу основных ценностей, тем в большей мере их функциональное значение состоит в том, чтобы поддерживать равновесие;
- чем чаще и слабее конфликты, тем выше вероятность, что они будут содействовать созданию средств нормативного регулирования конфликта.

Даже простое перечисление основных положений теории Л.Козера показывает, что и до сих пор многие из них актуальны и вызывают значительный интерес. В частности, эти тезисы подтверждают, что в основе практически любого конфликта лежат личные интересы индивидов, облеченные правом принимать решения на макроуровне.

В 1957 году в Париже состоялось заседание социологической ассоциации при ЮНЕСКО, обсудившее проблемы социальных конфликтов. По результатам работы конференции вышел сборник «О природе конфликтов». В 1966 г. в одном из университетов Англии был проведен симпозиум «Конфликты в обществе». В это же время в США создается Центр по исследованию конфликтных ситуаций, начинают выпускать ежеквартальный журнал «Проблемы разрешения конфликтных ситуаций».

Однако, начиная с 70-х годов, усиливается практическое направление по регулированию конфликтов на уровне организации. В США получает распространение движение под названием «Альтернативное разрешение споров» (вместо судов), создаются небольшие фирмы по разрешению мелких споров, конфликтов. В 80-е годы было создано более 180 таких центров, в которых менеджеры по конфликтам способствовали анализу

конфликтных ситуаций самими конфликтующими сторонами, помогали найти возможные решения и преодолеть последствия конфликтов.

Кроме перечисленных направлений теории конфликтов, в послевоенный период начинают развиваться исследования с применением математического аппарата. Первыми были Дж. фон Нейман и О. Моргенштерн, выпустившие работу «Теория игр и экономическое поведение», в которой был предложен математический аппарат описания ряда конфликтных ситуаций. После первой работы появилось значительное количество публикаций, в которых авторы применяли методы теории игр для описания и решения конфликтных ситуаций в различных областях: праве, социологии, экономике. Описание одной из ситуаций — «дилемма заключенных» — встречается более чем в 400 последующих публикациях: двое заключенных, сидящих в разных камерах, должны так согласовать стратегию своих показаний, чтобы каждый получил минимальный срок.

Попытка создать единую теорию конфликтов с использованием математического аппарата была предпринята и в нашей стране (В. В. Дружинин, Д. С. Контров), однако до настоящего времени большого практического применения пока не нашла.

Теория игр, которая лежит в основе математического аппарата, применяемого для описания конфликтов, все-таки не позволяет отразить в полном объеме все многообразие конфликтов, возникающих на практике, их причины, а главное — психологические особенности участников конфликтного взаимодействия, что не всегда позволяет найти правильное решение. Традиционное представление о конфликте состоит в том, что конфликт всегда имеет некоторое логически

объяснимое противоречие, рациональную составляющую. Такое понимание и было заложено при использовании математического аппарата. Однако существует множество примеров, свидетельствующих о сложности причин конфликта, об отсутствии строгой логической их конструкции, о том, что причины нагружены «неструшимой иррациональной составляющей», которая образует индивидуальное своеобразие конфликта и не позволяет разрешить его простыми средствами.

На протяжении ряда лет тема социальных конфликтов в Советском Союзе была закрыта в силу расхождения выводов, которые были сделаны из теории марксизма специалистами на Западе и у нас. Западные специалисты, признавая учение Маркса как законченную теорию конфликта, считали невозможным построение бесклассового и бесконфликтного общества. Отечественные специалисты доказывали, что с исчезновением частной собственности исчезает и объективная база для классов, поэтому мы строили бесконфликтное и бесклассовое общество.

В начале 20-х годов конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практические правила поведения в реальных конфликтах. Проблема насилия и ненависти достаточно глубоко прорабатывается в религиозных учениях, находит отражение в искусстве и культуре. С середины 30-х до начала 50-х годов публикации по исследованию конфликтов прекратились. Первые публикации о наличии в нашей стране социальных конфликтов появились в начале 80-х годов, а с серединой 80-х годов появились публикации по проблеме «конфликтологии» (Ф.М.Бородкин, Н.М.Коряк, Л.А.Нечипоренко и др.). В работе А.И.Пригожина был выдвинут тезис, что «само развитие демократии есть посто-

янный регулируемый конфликт».

В настоящее время в РФ вопросами конфликтов на различных уровнях (макро- и микроуровне) занимается достаточно много организаций: созданы кафедры конфликтологии при ведущих вузах страны (Санкт-Петербургском госуниверситете, МГУ, Институте Молодежи в г. Москве), школа конфликтологов при Калужском институте социологии, научно-экспертный совет по конфликтологии при Институте социологии РАН. Наблюдается оживление интереса к математическому моделированию конфликтов. Выпускается журнал «Конфликты и консенсус», проводятся российские и международные конференции по вопросам решения конфликтных ситуаций.

В последние годы опубликовано множество теоретических и прикладных работ по конфликтологии в самых разных областях исследования: история, математика, педагогика, правоведение, психология, социология, философия, военное дело.

Несмотря на различие подходов к определению конфликта в них можно выделить единые сущностные свойства:

- наличие противоречия, во всяком случае, различия между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов;
- противодействие, противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту;
- негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу как фоновые характеристики конфликтного взаимодействия.

В современных западных исследованиях конфликтов проявляется два основных направления: первое — изучение собственно конфликтов (Западная Ев-

ропа), второе — изучение мира, путей достижения согласия (Р.Фишер, У.Юри из США), результатов военных действий («Если хочешь мира, изучай войну»).

В целом интерес к конфликтам и путям их разрешения сейчас резко возрос, очередной конгресс Международной ассоциации политической науки (Сеул, 1997 г.) был посвящен целиком этой проблеме.

В нашей стране в 90-е годы сложилось понимание конфликтологии как науки, изучающей появление, развитие и разрешение конфликтов, которая имеет несколько направлений: *философско-социальное* (охватывающее общие тенденции развития конфликтов на макроуровне), *организационно-социологическое* (изучающее причины и динамику конфликтов организаций, групп, коллективов) и *индивидуально-психологическое* (изучающее психофизические особенности и характеристики отдельных личностей, их поведение в конфликте).

Организационно-социологическое направление в развитии конфликтологии тесно переплетается с рядом управленческих дисциплин: управлением персоналом, управлением поведением, организационным поведением и т.д.

**Управление персоналом** — комплексное воздействие на работников для обеспечения адаптации организации к внешней среде существования за счет соглашения интересов работника и организации, в котором выделяются стратегическая и тактическая составляющие. **Управление поведением** — система мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами. **Организационное поведение** — систематический научный

анализ индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организаций.

Общим у этих направлений исследования выступает предмет изучения — поведение личности, хотя конфликтология изучает преимущественно изменение поведения в условиях конфликтов. Специфика конфликтологии заключается в том, что она больше внимания уделяет причинам формирования и развития противоречий в системе отношений индивидов и групп, их перерастанию в конфликты, изучает пути предупреждения и методы управления возникшими конфликтами.

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек.

Конфликтология представляет собой науку, изучающую появление, развитие и разрешение конфликтов. Конфликтология как наука находит развитие во множестве теорий, рассматривающих отдельные направления становления и завершения конфликтов.

Объектом изучения конфликтологии являются все виды конфликтов, предметом — поведение личности или группы, которое приводит к конфликтам.

Изучением конфликтов занимались ученые с древнейших времен. Они отмечали как позитивную, так и негативную роль конфликтов в жизни обществ. Первые попытки рационального осмыслиения природы социальных конфликтов принадлежат древнегреческим философам.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненные в конце XIX – начале XX веков: Г.Зиммеля, Л.Гумпловича, К.Маркса, Д.Смолла, У.Самнера и др. Наиболее известным из них является Г.Зиммель, автор *функциональной теории конфликта*. В середине 60-х годов XX века немецкий ученый Р.Дарендорф выступил с теорией социального конфликта, получившей впоследствии название «*конфликтная модель общества*». Рассмотрение конфликта как нормы социальных отношений было проведено в работах Л.Козера, К.Болдинга, Дж.Бернарда и др. Л.Козер предложил *теорию позитивно-функционального конфликта*. Попытка создания *единой теории конфликтов* с применением математического аппарата была предпринята и в нашей стране — В.В.Дружининым и Д.С.Конторовым.

Сегодня исследования конфликтов проводятся всесторонне, с привлечением достижений ряда областей знаний: истории, математики, педагогики, правоведения, психологии, социологии, философии, военного дела.

В настоящее время сложилось несколько направлений развития конфликтологии: *философско-социальное* (теоретическое направление, охватывающее общие тенденции развития конфликтов на макроуровне), *организационно-социологическое* (изучающее причины и динамику конфликтов организаций, групп, коллективов) и *индивидуально-психологическое* (изучающее психофизические особенности и характеристики отдельных личностей, их поведение в конфликте).

Организационно-социологическое направление в развитии конфликтологии тесно переплетается с рядом

управленческих дисциплин: управлением поведением, организационным поведением, управлением персоналом и т.д.

Общим у этих направлений выступает объект рассмотрения — поведение личности, хотя конфликтология изучает преимущественно изменение поведения в условиях конфликтов. Специфика конфликтологии заключается в том, что она больше внимания уделяет причинам формирования и развития противоречий в системе отношений индивидов и групп, их перерастания в конфликты, изучает пути предупреждения и методы управления возникшими конфликтами.

## **Ключевые слова**

**Конфликтология** — наука, изучающая появление, развитие и разрешение конфликтов.

**Противоречие** — взаимодействие противоположных, взаимоисключающих сторон объекта или системы, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве, являясь источником самодвижения и развития.

**Управление персоналом** — комплексное воздействие на работников для обеспечения адаптации организации к внешней среде существования за счет согласования интересов работника и организации, в котором выделяются стратегическая и тактическая составляющие.

**Организационное поведение** — систематический научный анализ индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации.

## Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что представляют собой этапы развития конфликтологии как науки?
2. Какие основные идеи развития конфликтологии XIX века актуальны и в настоящее время?
3. Какие основные направления развития конфликтологии сложились в конце XX века?
4. В чем состояли основные идеи Л.Козера, Г.Зиммеля на природу конфликта?
5. Почему идеи К.Маркса вызвали такой большой интерес конфликтологов XIX века?
6. Что представляют новые направления в развитии конфликтологии в настоящее время?
7. Зачем необходимо развивать конфликтологию как науку?
8. В чем выражается взаимосвязь между конфликтологией и управленческими дисциплинами?

## Литература по главе

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. *Конфликтология: Учебник для вузов.* – М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. *Внимание: конфликт!* Новосибирск: Наука, 1989.
3. Гурков И.Б. *Проблемы теории конфликта в современной научной литературе // Известия АН СССР. Серия экономическая, 1991, №1.*
4. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. *Введение в теорию конфликта.* — М.: Радио и связь, 1989.
5. Дмитриев Л.И., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев Н.В. *Введение в общую теорию конфликтов.* — М.: 1993.
6. Молл Е.Г. *Менеджмент. Организационное поведение:* Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998.

## Развитие конфликтологии как науки

---

7. *Основы конфликтологии: Учебное пособие.* / Под ред. В.Н.Кудрявцева. — М.: Юристъ, 1997
8. *Социальные конфликты.* — М.: РАН, 1994.
9. *Социальный конфликт. Современные исследования:* Реферативный сборник. — М.: 1991.
10. *Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, технология разрешения.* — М.: 1991. Вып. 1.
11. *Управление персоналом: Учебник для вузов* / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи, М.: ЮНИТИ, 1998.

## **ГЛАВА 2.**

### **Основные понятия конфликтологии**

**Цели главы:**

- раскрыть основные понятия конфликтологии;
- рассмотреть классификацию конфликтов;
- раскрыть позитивные и негативные функции конфликтов;
- дать представление об объективных причинах конфликтов в организациях.

**Ключевые слова:**

конфликтная ситуация, конфликт, объект конфликта, субъект конфликта, предмет конфликта.

#### **2.1. Понятия конфликта и конфликтной ситуации**

Проведенные исследования и анализ литературных источников свидетельствуют, что:

- конфликты неизбежны, они существовали всегда и будут существовать столько, сколько существует общение людей между собой;
- конфликты имеют позитивные и негативные функции (последствия); для снижения отрицательных последствий необходимо уметь правильно выявлять причины, управлять их протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния;
- с развитием рыночных условий и внедрением конкурентных отношений значение управления

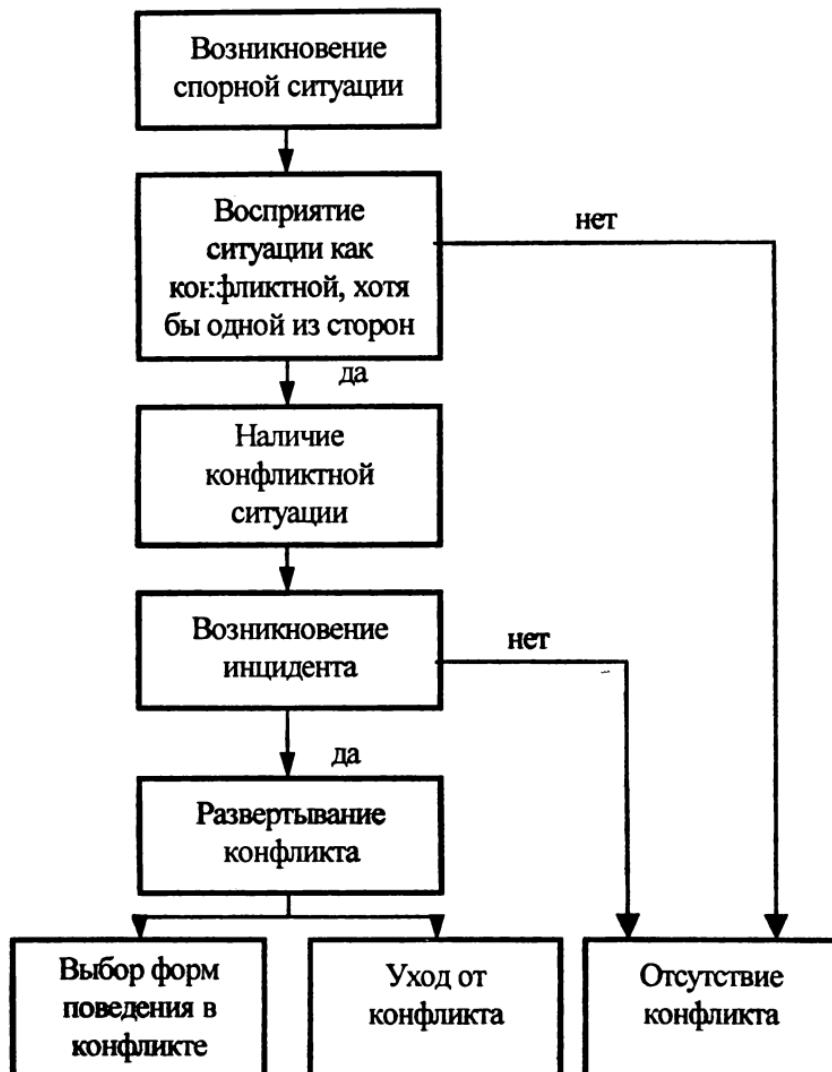
конфликтами возрастает, поскольку конкуренция представляет собой вариант конфликтной ситуации, которая, при неправильном управлении, может перерасти в серьезный конфликт.

Различия людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к *спорной ситуации*. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает *конфликтная ситуация*. Любому конфликту предшествует спорная ситуация, но далеко не всякая спорная ситуация ведет к конфликту. Схема превращения спорной ситуации в конфликт представлена на рис. 2.1.

■ *Конфликтная ситуация* — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д. Например, проведение аттестации перед предстоящим сокращением, определение кандидатуры на престижное повышение квалификации.

■ Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

- значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- препятствие со стороны одного из оппонентов достижению целей другим участником (даже если это субъективное, далекое от реальности, восприятие одним из участников);
- превышение уровня личной или групповой терпимости к возникшему препятствию хотя бы у одной из сторон.



*Рис. 2.1. Схема превращения спорной ситуации в конфликт.*

Конфликтные ситуации, существующие в значительном количестве, переходят в конфликт лишь при

нарушении баланса интересов участников взаимодействия и при определенных условиях. *Конфликтная ситуация* — это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или *инцидент*.

**Инцидент** (поворот) характеризует активизацию действия одной из сторон, которая ущемляет, пусть даже неумышленно интересы другой стороны. В качестве инцидента могут выступать и действия третьей стороны. Например, высказывания коллеги, когда у вас состоялся сложный разговор с начальством.

Инцидент может возникнуть случайно, независимо от желания участников, вследствие объективных причин (выпуск бракованной продукции), либо как результат неграмотного взаимодействия (неучета психологических особенностей другой стороны).

Конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а может быть создана намеренно одной из сторон для достижения определенных целей в будущем.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта — *субъекты*, а также *объект* конфликта.

**Субъектами** конфликта является часть участников конфликтного взаимодействия, интересы которых затронуты непосредственно. В качестве субъектов (оппонентов) конфликта могут выступать отдельные личности (руководители, сотрудники), группы, подразделения, организации. Следует подчеркнуть, что субъекты должны иметь возможность действовать от своего лица, т.е. защищать свои собственные интересы, а не быть средством в реализации чьих-то интересов. Другая

часть участников этого взаимодействия, чьи интересы затронуты косвенно, может являться посредниками, свидетелями, адвокатами, переговорниками.

Важной составляющей любого конфликта является *объект* конфликта, т.е. то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей. Например, ресурсы, право собственности, право принимать решения, новая должность.

Следует отметить, что для возникновения конфликтной ситуации не обязательно наличие объекта конфликта, конфликт может начаться и без него. Плохое настроение, неприязнь к коллеге по работе, невосприятие индивидов друг другом может послужить причинами конфликта без четко выраженного объекта. На первый взгляд кажется, что людям нечего делить, однако это не снижает уровня конфликтного взаимодействия и сложности его урегулирования.

Конфликтная ситуация — понятие достаточно подвижное, неустойчивое, оно может измениться при изменении любого из ее элементов: взглядов оппонентов, отношений объект-оппонент, подмены объекта конфликта, появления условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказа одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

Вместе с тем некоторые конфликтные ситуации существуют годами, не перерастая в конфликт только потому, что индивиды не общаются друг с другом. Например, обида соседей друг на друга по дачному участку из-за какого-то пустяка может привести к ссоре и прекращению общения на несколько лет.

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт», начиная от словаря русского языка до теоретических исследований отечественных и зарубежных специалистов в области конфликтологии.

В «Словаре русского языка» понятие «конфликт» разъясняется как «столкновение противоположных сторон, мнений, сил, серьезное разногласие, острый спор».

В настоящее время сложилось два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т.е. весьма широк. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов оппонентов. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельное лицо, либо группы людей.

Например, академик В.Н.Кудрявцев в коллективной монографии [4, с.31] дает такую трактовку данного понятия: **конфликт** — проявление объективных или субъективных противоречий, выражаяющихся в противоборстве сторон.

Данное определение представляется достаточно обобщенным, предполагающим последующие уточнения.

В учебнике по конфликтологии А.Я.Анцупова конфликт определяется как «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [1, с.81].

В пособии по кадровой работе В.Р.Веснина [2, с.395] под «конфликтом» предлагается понимать столкновение противоположно направленных тенденций в

психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов».

Однако не всякое столкновение перерастает в конфликт.

С учетом целей дальнейшего рассмотрения методов профилактики конфликтов в организациях, введем более узкое толкование этого понятия и под **конфликтом** будем понимать *активные взаимно направленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижения власти, ресурсов и др.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями*.

В динамике каждого конфликта можно фиксировать наличие конфликтной ситуации, возникновение инцидента, развитие конфликта. Изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового (см. рис.2.2.).



**Рис. 2.2. Конфликтный цикл.**

Признаками конфликта являются:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной,
- неделимость объекта конфликта, т.е. объект конфликта не может быть поделен между участниками конфликтного взаимодействия;
- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей, а не выход из создавшейся ситуации.

Конфликтное противостояние предполагает определение области (проблемы) противоречия, т.е. предмета конфликта.

*Предмет конфликта* — объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной раздора между сторонами (проблема власти, взаимоотношений, первенства сотрудников, их совместимости). Это именно то противоречие, из-за которого возникает конфликт.

Например. Деление какого-либо ресурса (льгот, наследства, квартир). Если разработаны правила этого деления, с которыми согласны все участники, то не возникнет ни проблемы, ни самого конфликта. Если же правил нет или с ними не согласен хотя бы один из участников, то возникает проблема, как делить. При неразрешенности этой проблемы разворачивается конфликт, предметом которого является отсутствие правил взаимоотношений при распределении, а объектом — ресурсы.

Таким образом, для наглядности можно привести формулу конфликта:

$$КС + И = К$$

Следует отметить, что в некоторых случаях конфликты могут возникнуть как бы «на пустом месте»,

без предшествующей ему конфликтной ситуации. Такой конфликт во многом случаен, его мало кто мог предположить. Например, конфликт в очередях, в транспорте между случайными попутчиками.

В связи с тем, что возникновению конфликта не всегда предшествует конфликтная ситуация, в таблице 2.1 представлена неизбежность возникновения конфликта в зависимости от его составляющих [9].

**Таблица 2.1. Степень неизбежности конфликта.**

Наличие конфликтной ситуации	Формула конфликта	Степень Неизбежности
отсутствует	явно выраженной формулы нет	Случаен
одна	$KC+I = K$	Закономерен
две и более	$KC1+KC2+KC3+\dots+I=K$	Неизбежен

Если конфликтная ситуация отсутствует, то вероятность возникновения конфликта невелика. При возникновении одной конфликтной ситуации конфликт закономерен, если же из одной конфликтной ситуации следует другая или появляются независимо несколько конфликтных ситуаций, то конфликт неизбежен.

## 2.2. Виды, функции и границы конфликтов

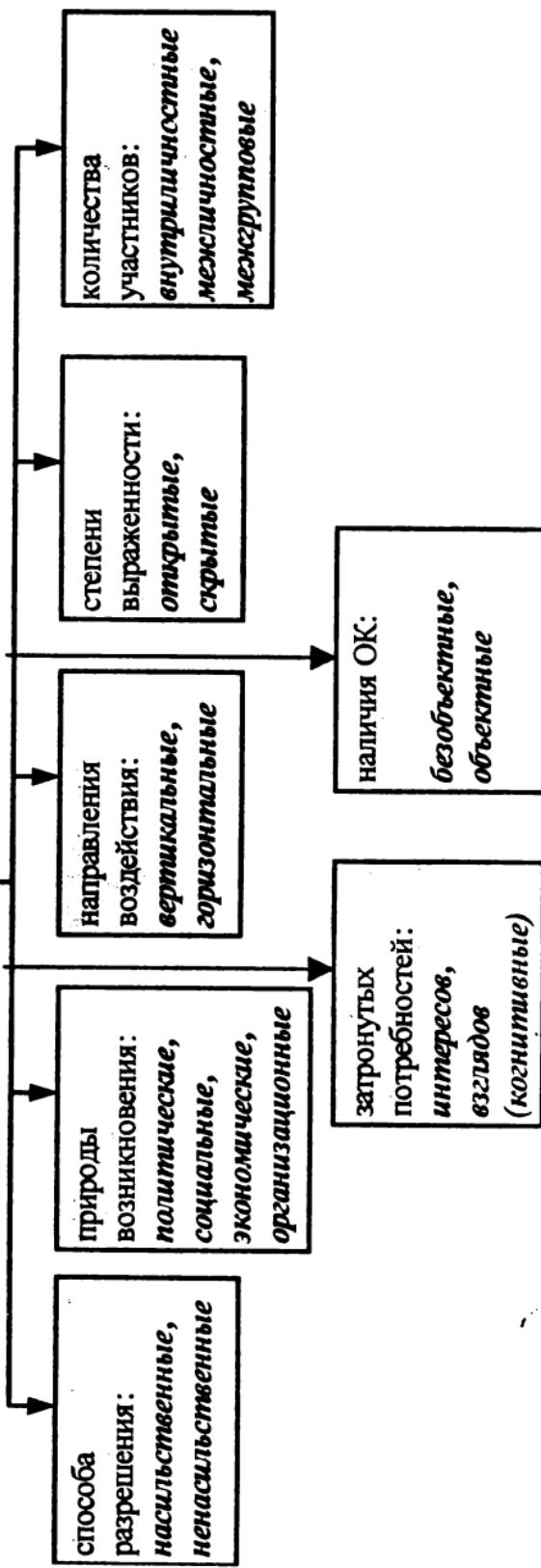
### Виды конфликтов

Количество конфликтов достаточно велико, для возможности выбора адекватного метода воздействия и управления соответствующим конфликтом проведем их классификацию в зависимости от ряда факторов (см. рис. 2.3):

- способа их разрешения,

## **Виды конфликтов**

в зависимости от



**Рис. 2.3. Классификация конфликтов.**

- сферы проявления,
- направленности воздействия,
- степени выраженности,
- количества участников,
- наличия объекта конфликта,
- затронутых потребностей.

Рассмотрим более подробно особенности предлагаемой классификации и примеры соответствующих видов конфликтов. **Вид конфликта** — вариант конфликтного взаимодействия, выделяемый по определенному принципу.

Способ разрешения конфликтов предполагает их деление на антагонистические (насильственные) конфликты и ненасильственные, т.е. компромиссные.

*Насильственные (антагонистические)* конфликты представляют способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказ всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает. Например, *война до победы, полное поражение противника в споре, спортивные соревнования, выборы органов власти и т.д.*

*Компромиссные* конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

*Например, заводу-изготовителю поставщик не доставляет заказанное изделие в назначенный срок. Завод вправе требовать выполнение графика поставок, но у смежника изменились условия (отсутствие средств на транспортировку груза из-за неплатежей).*

*При взаимной заинтересованности достичь компромисса возможно путем проведения переговоров, изменения графика поставок, помощи с кредитом. В противном случае заводу придется искать другого поставщика, а это потребует затрат времени и средств.*

1. Природа возникновения конфликтов крайне разнообразна: политика, экономика, социальные отношения, взгляды и убеждения людей. Данное положение определяет выделение: политических, социальных, экономических, организационных конфликтов.

*Политические конфликты* — столкновение политических групп, организаций, деятелей по поводу распределения властных полномочий, формы борьбы за власть, за территории. Примерами могут служить проходящая подготовка к выборам в Государственную Думу, события в Косово.

*Социальный конфликт* представляет собой «высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов»\*.

Разновидностью социальных конфликтов являются конфликты *трудовые или социально-трудовые*, т.е. в сфере трудовой деятельности. Это — большая группа конфликтов, возникающих в последнее время в нашей стране достаточно часто в виде забастовок, пикетов, выступлений больших групп работающих.

---

\* Краткий словарь по социологии./ Под общ. ред. Д.М.Гвишиани, Н.И.Лапина. — Политиздат, 1989, с.124.

Особенностью организационных конфликтов является то, что они являются следствием иерархических отношений, организационного регламентирования деятельности личности и применения распределительных отношений в организации: использования должностных инструкций, т.е. функционального закрепления за работником прав и обязанностей, внедрения формальных структур управления организацией, наличия всевозможных положений по оплате и оценке труда, премированию сотрудникам.

Рассмотрению организационных конфликтов посвящено значительное количество исследований [2, 3, 7 и др.].

Экономические конфликты представляют собой широкий спектр конфликтов, основанных на экономических интересах отдельных личностей, групп, организаций. Это — борьба за всевозможные ресурсы, льготы, получаемые от правительства, сферы экономического влияния, раздел собственности и т.д. Данные виды конфликтов распространены на различных уровнях управления.

### *Примеры.*

*Борьба в г. Красноярске между Советом директоров АО КраЗ и рядовыми акционерами с участием администрации края.*

*Судебные разбирательства между вкладчиками коммерческих банков (Инкомбанк, Менатеп, СБС-Агро и т.д.) и их руководством по поводу невыплаты средств со счетов этих банков физическим и юридическим лицам и банкротств этих банков.*

*Судебное разбирательство по поводу раздела наследства среди родственников.*

В зависимости от направления воздействия выделяют вертикальные и горизонтальные конфликты. Характерной чертой этих конфликтов является распределение объема власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий. При вертикальных конфликтах объем власти уменьшается по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия для участников конфликта: начальник — подчиненный, вышестоящая организация — предприятие, учредитель — малое предприятие. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты — между собой, поставщики — потребители.

Степень выраженности конфликтного противостояния предполагает выделение скрытых и открытых конфликтов. Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

При скрытом конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Количество участников конфликтного взаимодействия позволяет их делить на внутриличностные,

межличностные, межгрупповые.

Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Особенностью данного вида конфликта является *выбор* между желанием и возможностями, между необходимостью выполнять и соблюдением требуемых норм.

Примерами являются конфликты «плюс-плюс», «плюс-минус», «минус-минус». Конфликты выбора «из двух зол меньшего». Например, у вас есть договоренность на ремонт квартиры, а в это время у вас ломается машина. На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, может возникнуть стресс, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

Конфликты «плюс-плюс» предполагают выбор одного из двух благоприятных вариантов. Например, куда поехать отдохнуть или что купить (машину какой марки). Следует отметить, что хотя выбор происходит из двух благоприятных вариантов, сама необходимость выбора может быть настолько сложной и мучительной, сопровождаться такими стрессовыми ситуациями, что эти конфликты рассматриваются отдельно.

Конфликты «плюс-минус» — это конфликты притягивания и отталкивания, принятия решения, когда каждый из вариантов содержит и положительные и отрицательные последствия, а выбрать надо один с учетом решения общей задачи.

*Например, в конфликте руководителя с подчиненным увольнение подчиненного проявляется для руководителя как альтернатива: увольнение неугодного подчиненного (положительный аспект) и необходимость поиска нового сотрудника, поиск работника для выполнения поставленной задачи (отрицательный аспект). В данном случае приходится просчитывать ряд вариантов, необходимые эмоциональные и материальные затраты на реализацию поставленной задачи.*

Если оставить хорошего, но неугодного работника, заставить его работать над поставленной задачей, то отрицательные последствия такого решения могут достаточно скоро сказаться, конфликт из внутриличностного перерастет в конфликт с подчиненным, т.е. в межличностный.

Другой разновидностью внутриличностного конфликта являются ролевые конфликты, когда у одной личности возникает необходимость одновременного выполнения различных своих ролей, которые приходят к тому же в противоречие, встает вопрос выбора, что выполнять.

*Пример. Мастеру производственного участка поступило указание от начальника цеха наращивать выпуск продукции, а руководитель службы качества настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Мастеру давались противоречивые указания, причем в один и тот же момент времени.*

Данный конфликт в результате может быть сведен к конфликту «минус-минус», поскольку мастер постав-

лен перед проблемой выбора: что делать, чье указание выполнять, за счет чего.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями работника.

*Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу поехать вместе с мужем и детьми отдохнуть за город, к тому же большое внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. В пятницу вечером у ее непосредственного начальника возникли проблемы по выполнению срочного задания и он настаивает, чтобы она занялась решением этих проблем в выходные дни и даже вышла на работу в субботу. В противном случае под угрозой срыва окажется крайне выгодный для фирмы контракт, за выполнение которого отвечает подразделение именно этой женщины.*

Сложность решения внутриличностных конфликтов состоит в том, что иногда сталкиваются три составляющие, необходимые для достижения поставленной цели: желание (хочу), возможности (могу), необходимость (надо). Например, надо, но не хочу; хочу, но не могу; не хочу, но должен (см. рис. 2.4). Рассмотрим пример конфликта выбора «между желанием и возможностями».

*Андрей и Света поженились на третьем курсе института. Андрей – интересный, умный, красивый молодой человек, да и Света постоянно ловила на себе восхищенные взгляды. Все поздравляли молодых, подружки завидовали и радовались одновременно.*

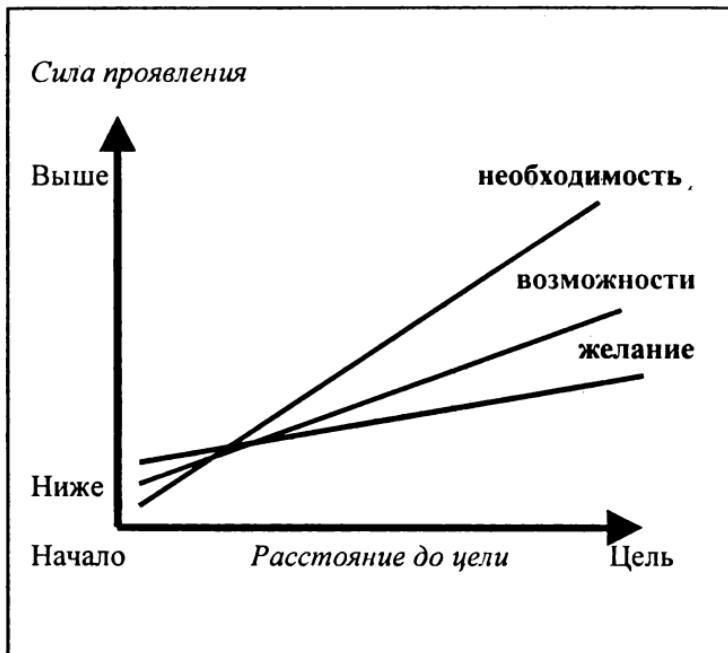


Рис. 2.4. Схема внутриличностного конфликта.

Молодые люди решили жить отдельно от родителей, сняли квартиру недалеко от института, чтобы продолжить учебу. Конечно, родители помогали ребятам, но запросы росли, поэтому Андрей решил пойти работать, а Свете пришлось учиться за двоих.

Студентов неохотно берут на работу, поэтому Андрею приходилось работать за грани, денег хватало только на еду и оплату квартиры. Молодым приходилось отказывать себе во всем: ни развлечений, ни новой одежды. Только учеба и работа.

Когда Света поступила в аспирантуру, Андрею предложили выгодную работу, с приличной оплатой. У Светы открылось «второе дыхание»: захотелось красивых платьев, косме-

тики, посещений хороших спортивных залов для сохранения спортивной формы и отдыха на модном курорте вместе с мужем, они так давно никуда не ездили.

Однако у Андрея были другие планы и мечты. Он страстно хотел купить хорошую дорогую машину. Для Андрея она была символом респектабельности, стабильности, удобства. Семейный бюджет не позволял пока реализовать одновременно совместный отдых и покупку машины.

При обсуждении возникшей проблемы Света убеждала Андрея поехать отдохнуть, они не отдыхали с тех пор, как поженились, а машину купят немного позже. Андрей был непреклонен. Света поставила условие: или я и отдых, либо машина. Разгорелся скандал.

В данной ситуации каждый из молодых людей оказался в состоянии остройшего внутривличностного конфликта, перед необходимостью выбора между желанием учета собственных интересов и необходимостью учета интересов другой стороны (хочу, но не могу). Разрешение конфликта только в одну сторону чревато значительными осложнениями, вплоть до разрыва семейных отношений. Требуются взаимные уступки или поиск нетривиального решения.

*Межгрупповые конфликты* — конфликты между различными группами, подразделениями, в которых затрагиваются интересы людей, объединенных на период конфликта в единые сплоченные группы. Следует отметить, что эта сплоченность может пропасть сразу после прекращения конфликта, но в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть достаточно велико.

*Межличностные конфликты* представляют собой

,

столкновение индивидов с группой между собой, борьбу за интересы каждой из сторон. Один из наиболее распространенных видов конфликтов.

В связи с тем, что деление конфликтов на виды представляется достаточно условным, жесткой границы между различными видами не существует, и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д.

В зависимости от затронутых потребностей выделяют когнитивные конфликты и конфликты интересов.

*Конфликт когнитивный* — конфликт взглядов, точек зрения, знаний, т.е. когнитивных структур. В таком конфликте целью каждого субъекта является переубедить оппонента, доказать правоту своей точки зрения, своей позиции.

Примером могут служить многочисленные дебаты, происходящие в нашем парламенте, выступления представителей различных фракций с отстаиванием своих позиций. Следует отметить, что различия между идеологиями, культурами, религиями, проявляющиеся в острых дискуссиях, не всегда затрагивают добрые отношения между оппонентами. Если же одна из сторон поставила перед собой цель во что бы то ни стало переубедить своего оппонента, допускает применение для этого силы или других способов воздействия, то в этом случае конфликт может превратиться в межгрупповой, социальный или любой другой.

*Конфликты интересов* — это достаточно условное выделение группы конфликтов, поскольку каждый конфликт развивается из-за затронутых интересов. Однако данный вид представлен как противовес конфлик-

ту когнитивному и обозначает противоборство, основанное на столкновении интересов различных оппонентов (групп, индивидов, организаций).

## Функции конфликтов

Рассмотренные конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции. Исследования в этой области (первые из которых были проведены Л.Козером, Р.Дарендорфом) позволили сформулировать ряд *позитивных* функций конфликта, оказывающих положительное влияние на развитие организации:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы. В результате конфликта выявляются узкие места и нерешенные вопросы в управлении организацией, в формировании структурных подразделений, недостатках квалификации отдельных специалистов, в существующем разделении труда между группами;
- разрядка напряженной обстановки. В результате конфликта в группе, в организации происходит конфликтное взаимодействие, сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, которое, помимо возможных негативных последствий, снимает у его участников эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций;
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межличностных отношений. Конфликты поддерживают социальную активность людей, способствуют предотвращению застоя, служат источником нововведений и инноваций;
- сплачивание группы, организации перед лицом внешних трудностей, угрозы существованию и развитию;

- создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социального контроля;
- создание новых информационных институтов;
- диагностика возможностей оппонентов, выявление вероятных ответных действий другой стороны;
- выявление нарушений функционирования организаций. Именно конфликт позволяет определить, что в организации не все в порядке, какие требуются изменения.

Конфликты вредны (негативные функции), поскольку нередко ведут к беспорядку, нестабильности, насилию, затратам больших материальных, временных и эмоциональных ресурсов, замедляют и затрудняют принятие решений.

Основные функции конфликтов представлены в табл.2.2.

**Таблица 2.2. Функции конфликтов.**

Позитивные функции	Негативные функции
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
диагностика возможностей оппонентов	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешними трудностями, внешним врагом	представление о побежденных группах как о врагах
источник инноваций, стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе

нормотворчество, появление новых правил, форм поведения	после завершения конфликта уменьшение степени сотрудничества между частью работников
выявление управленческих проблем в организации (подразделении)	сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

## Границы конфликта

Выделяют три аспекта определения границ конфликта: *пространственный, временной, субъектный*.

*Пространственная* граница конфликта — определение территорий, на которых происходит конфликт. Четкое определение пространственных границ важно в первую очередь для социальных, международных конфликтов. Знание границ конфликта позволяет выбрать адекватную форму воздействия для его урегулирования.

*Пример. Конфликт возник в подразделении организации между начальником и сотрудником одного отдела. Некоторое время выяснение отношений оставалось в пределах этого отдела, и о развитии конфликта за пределами отдела ничего не было известно. Но с течением времени, поскольку конфликт не затихал и начал мешать работе, информация о нем распространялась за пределы подразделения, в конфликт стали вовлекаться другие участники: из других подразделений, из руководства. Такое расширение границ конфликта привело к необходимости принятия решения на уровне руководства организации, что привело к увольнению сотрудника и выговору руководителю данного подразделения.*

*Временная граница* — продолжительность конфликта во времени, его начало и конец. От того, считать ли конфликт начавшимся или законченным, зависит, в частности, юридическая оценка действий его участников в тот или иной момент действия. Например, выстрел в человека в момент боевых действий является выполнением служебного долга солдата, то же самое в мирной жизни сопровождается судебным разбирательством и уголовным наказанием.

*Субъектная граница* конфликта определяет количество участников в конфликте на момент его начала. Расширение этой границы, вовлечение в конфликт новых лиц приводит к усложнению структуры конфликта, поиска других способов его разрешения. Кроме того, расширение субъектной границы конфликта может вообще изменить характер его протекания. Например, расширение субъектной границы конфликта внутри организации из-за задержек с выплатой заработной платы. Организационный конфликт может перерости в забастовку, предполагающую совсем иные подходы к его урегулированию.

*Начало конфликта* определяется объективными (внешними) признаками поведения, направленными против другого участника. Если другой участник осознает, что эти акты направлены против него, и им противодействует, то конфликт начинается; если действия не начинаются, то имеет место конфликтная ситуация.

Это означает, что для признания конфликта начавшимся требуются три условия:

- первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (т.е. своему оппоненту), при этом под действием понимается как передача

информации (устное слово, печать и т.д.), так и физическое действие;

- второй участник (оппонент) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;
- в связи с этим второй участник предпринимает ответные агрессивные действия, направленные против первого участника. Только с этого момента можно считать, что конфликт начался.

Таким образом, конфликт отсутствует, если действует только один участник или участниками производятся лишь мыслительные действия (планирование мести, обдумывание плана действий, прогнозирование будущего поведения).

Конфликт начинается тогда, когда стороны начнут активно противостоять друг другу, преследуя свои цели, до этого момента мы имеем конфликтную ситуацию.

Развитие конфликта, как правило, происходит с постепенным расширением состава его участников, иногда и предмета конфликта: возникновение небольшой конфликтной ситуации вовлекает во взаимодействие двух субъектов, те привлекают своих защитников, свидетелей, адвокатов; затрагиваются интересы свидетелей, разрастается предмет конфликта и состав его участников.

Окончание конфликта — прекращение действий всех противоборствующих сторон, независимо от причин, по которым начался конфликт.

## **2.3. ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Причины конфликтов крайне разнообразны, а для некоторых видов конфликтов бывают свои, особенные

причины, но можно согласиться с выделением следующих укрупненных групп объективных причин [2, 5]:

1. *Ресурсная группа причин*, т.е. ограниченность ресурсов, подлежащих распределению. Ограниченность ресурсов достаточно часто ведет к возникновению напряженных, переходящих в конфликтные, отношений на уровне отдельной личности, группы, организации. Людям свойственно стремление к завышению личного вклада и значимости своего труда, в связи с чем любое распределение ресурсов на любом уровне (власть, премия, земля) может привести к конфликту.
2. *Информационная группа причин*. Причиной многих конфликтов является информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой: неполные и неточные факты, слухи, искажение (случайное или намеренное). Такое положение приводит к неправильному восприятию сложившейся ситуации, неадекватному поведению личностей, непониманию, а затем и к конфликтам. *Например, перед проведением аттестации в организации работников не поставили в известность об изменении критериев отбора, о предстоящем сокращении*. В результате появилось множество слухов, сплетен, работа организации была затруднена на период времени проведения всей аттестации.
3. *Ценностная группа причин*, т.е. те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, личностные системы убеждений, поведения; различия в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования. Противоречие целей содержится в сложных структурах управления, поскольку самостоятельные подразделения формулируют свои цели

деятельности, которые с течением времени могут противоречить друг другу, а иногда и целям развития организации в целом. *Например, юридический отдел организации не рекомендует заключение определенных сделок в связи с их большим риском, что пришло со временем в противоречие с деятельностью других отделов, которые считают неправильными критерии, используемые юридическим отделом для определения степени риска.*

4. *Структурная группа причин.* К этой группе относятся взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности, непроработанность структур управления. При совместном выполнении работ всегда существует возможность конфликта в связи со взаимозависимостью деятельности, недостаточной согласованностью прав, функций, ответственности, неадекватным пониманием качества труда и т.д. К этой же группе могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и ответственности.

*Пример. На производственном участке цеха часто происходит выпуск бракованной продукции вследствие неисправного оборудования. В цехе нет механиков, отвечающих за работу именно этого вида оборудования, к ремонту подключаются свободные работники, их оплата не связана с качеством выпускаемой продукции. Руководитель цеха винит начальника участка за брак, тот — бригадира механиков.*

5. *Коммуникативная или поведенческая группа причин, включающая поведение индивидов не в соответствии с ожиданиями окружающих.*

Вместе с тем объективные причины только тогда являются причинами реального конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы.

Следует уточнить, что перечисленные группы причин конфликтов могут привести к любому из ранее рассмотренных видов конфликтов, однако у отдельных видов существуют наиболее часто встречающиеся причины.

Так, 75 – 80% межличностных конфликтов порождаются затронутыми материальными интересами отдельных работников [2, с.397], т.е. ограниченностью ресурсов, подлежащих распределению, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются в большинстве случаев расхождением во взглядах или интересах, хотя эти расхождения достаточно часто сводятся к борьбе за ресурсы.

Объективные причины существуют для многих участников конфликтного взаимодействия, а в конкретном конфликте принимают участие лишь отдельные личности, чьи интересы будут затронуты именно здесь и сейчас.

В качестве примера конкретных объективных причин конфликтов, существующих в отечественных организациях, воспользуемся результатами исследования, проведенного на кафедре управления персоналом Государственного университета управления на пред-

приятиях авиационной промышленности (г. Москвы) после первых лет приватизации. Было проведено анкетное обследование руководителей среднего уровня управления (см. табл.2.3.).

Полученные данные можно дополнить результатами опроса, проведенного ВЦИОМ, методика которого была построена на выявлении потенциальной текучести кадров предприятий различных форм собственности (см. табл. 2.4.).\*

Из анализа данных табл. 2.3 и 2.4. видно, что выявленные причины конфликтного взаимодействия и мотивы потенциальной текучести персонала имеют достаточно много общего: недовольство уровнем заработной платы, условиями труда, положением организации на рынке (ее статусом), отношениями с руководителями.

Таким образом, проведенные обследования позволили уточнить структуру причин возникновения конфликтных ситуаций и предложить ряд подходов по снижению (профилактике) уровня конфликтности в организациях промышленности (см. главу 8).

---

\* Е.Катульский. Мотивация на рынке труда. «Вопросы экономики», 1997, №2, с.99.

**Таблица. 2.3. Пример причин конфликтного взаимодействия на предприятиях промышленности.**

<i>Группы объективных причин конфликтов</i>	<i>Причины, выявленные при обследовании</i>	<i>Факторы, вызывающие конфликтное взаимодействие</i>
<i>Ограничиченность ресурсов, подлежащих распределению</i>	<i>Результаты проведения приватизации</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• форма проведения,</li> <li>• появление новых собственников из числа руководителей предприятий,</li> <li>• внутренняя конкуренция (внутри предприятия, на рабочих местах)</li> </ul>
	<i>Ухудшение материального положения работников</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невыплаты заработной платы,</li> <li>• ухудшение социального обеспечения работников,</li> <li>• снижение уровня техники безопасности, повышение травматизма</li> </ul>
<i>Несоответствие целей, ценностей</i>	<i>Отрыв (отдаленность) высшего руководства организации от среднего уровня управления</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неучастие работников среднего руководящего уровня управления в разработке стратегических решений, в выработке перспективы развития организации,</li> <li>• замена трудовых отношений отношениями между собственниками предприятия и собственниками своего труда,</li> <li>• усиление зависимости работника от руководителя - собственника</li> </ul>

<i>Ролевые факторы</i>	Несоответствие индивида ожиданиям организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>неквалификация работника требованиям должности,</li> <li>снижение трудовой дисциплины,</li> <li>снижение заинтересованности в квалифицированном труде</li> </ul>
	Несоответствие организации ожиданиям индивида	<ul style="list-style-type: none"> <li>низкий уровень вознаграждения,</li> <li>статус фирмы на рынке,</li> <li>положение индивида в организации,</li> <li>характер выполняемой работы,</li> <li>несоответствие характера работы квалификации работника (работа не по специальности)</li> </ul>

**Таблица 2.4. Ранжирование мотивов потенциальной текучести работников различных секторов экономики.**

Ранг	Сектор экономики (рынка труда)			
	Государственный	Смешанный	Частный (владельцы)	Частный (наемные работники)
1.	Заработка плата	Заработка плата	Заработка плата (доход)	Заработка плата
2.	Условия и организация труда	Условия и организация труда	Профессионально-квалификационные особенности труда	Условия и организация труда

3.	Недостаточность перспектив предприятия, опасность его закрытия	Профессионально-квалификационные особенности труда	Личные мотивы	Профессионально-квалификационные особенности труда
4.	Профессионально-квалификационные особенности труда	Недостаточность перспектив предприятия, опасность его закрытия	Желание открыть свое дело	Недостаточность перспектив предприятия, опасность его закрытия
5.	Отношения с администрацией	Отсутствие перспектив получения жилья	—	Отсутствие перспектив получения жилья
6.	Отсутствие перспектив получения жилья	—	—	Личные мотивы
7.	Отношения с коллегами	Отношения с администрацией	—	Желание открыть свое дело

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Различия людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к *спорной ситуации*. Если к тому же создавшаяся ситуация затрагивает личные интересы участников взаимодействия и представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает *конфликтная ситуация*.

*Конфликтная ситуация* — это необходимое, но не обязательное условие возникновения конфликта. Не-

которые конфликты могут возникнуть сразу, без конфликтной ситуации. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Участники конфликтного взаимодействия, чьи интересы затронуты непосредственно, называются *субъектами* конфликта. В качестве субъектов конфликта могут выступать: отдельные личности, группы, подразделения. *Объектом* конфликта выступает то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие. Под *предметом* конфликта подразумевается объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной раздора между сторонами (проблема власти, первенства, совместности).

Под *конфликтом* понимается *активные взаимно направленные действия каждой из сторон для реализации своих целей, интересов, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями*.

В связи с тем, что конфликты имеют самую разную природу возникновения, их количество и разнообразие велико. Классификация конфликтов проводится в соответствии с рядом факторов: способом их разрешения (насильственные, ненасильственные), сферой проявления (политические, социальные, экономические, организационные); направленностью воздействия (вертикальные, горизонтальные), степенью выраженности (открытые, скрытые); количеством участников (личностные, межличностные, межгрупповые); наличием объекта конфликта (объектные, безобъектные), затронутыми потребностями (интересами, взглядами).

Рассмотренные конфликты выполняют различные: позитивные и негативные функции. Позитивные

функции характеризуют, чем данный конфликт может быть полезен для его участников. *Отрицательные функции* конфликта определяются затратами (эмоциональными, материальными, временными и прочими) ресурсов на участие в конфликте и преодоление его последствий.

Конфликты протекают в пространстве, во времени и с участием ряда субъектов. Выделяют *временные* (продолжительность конфликта во времени), *пространственные* (определение территории, в пределах которой происходит конфликт) и *субъектные* (количество основных участников) его границы.

Конфликты изначально происходят в результате нарушения баланса интересов двух и более сторон. В связи с этим выделяют объективные и субъективные причины конфликтов.

*Объективные причины* конфликтов существуют независимо от воли и желания участников взаимодействия (ограниченность ресурсов, подлежащих распределению, различия в целях, методах деятельности, взаимозависимость заданий и т.д.), но они превращаются в истинные причины конфликта данных субъектов только при условии, что делают невозможным конкретной личности, группе реализовать свои интересы.

## Ключевые слова

**Конфликтная ситуация** — противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов, желаний.

**Конфликт** — активные взаимонаправленные действия каждой из сторон для реализации своих целей,

---

окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.

**Объект конфликта** — то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип) ценность.

**Субъект конфликта** — участники конфликта, оппоненты, чьи интересы затронуты непосредственно.

**Предмет конфликта** — объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной раздора между сторонами (проблема власти, первенства, совместности сотрудников).

## Вопросы для повторения

1. Что является основной характеристикой конфликта?
2. В чем состоит отличие конфликтной ситуации от конфликта? Приведите пример.
3. Почему объект конфликта должен быть неделим?
4. Как влияет культура общества на развитие конфликтов?
5. Приведите пример инцидента из практики вашей организации.
6. Всегда ли для развития конфликта необходим объект конфликта, от чего это зависит?
7. Какой из конфликтов (открытый, скрытый, потенциальный) может доставить наибольшие неприятности для руководителя (при прочих равных условиях)?
8. Какие виды конфликтов чаще возникают в вашей организации и почему?
9. В чем состоит отличие субъектов конфликта от посредников?
10. Приведите пример «ранга оппонента» и его изменение в процессе развития конфликта.

## **Практическая ситуация**

Фирмы «Универсал» и «Экос» решили заключить договор о взаимных поставках продукции. Подготовкой необходимых документов на фирме «Универсал» должна была заниматься сотрудница отдела поставок Торонова А.В. В день оформления документов на поставки у Тороновой так сложились семейные обстоятельства, что она вынуждена была отлучиться с рабочего места. В частном порядке она попросила подготовить необходимые документы (данные о сроках, стоимости, условиях поставки) менее опытную сотрудницу Демину В.В., которой все подробно объяснила. Демина недавно работает в организации и при составлении документов допустила несколько ошибок, в результате чего фирма «Экос» получила неправильно составленные документы. На фирме «Экос» ошибки обнаружили, на уточнение данных у них ушло несколько дней, что привело к определенным экономическим потерям, которые они захотели компенсировать за счет фирмы «Универсал».

При выяснении обстоятельств допущения ошибок на фирме «Универсал» обе сотрудницы — Демина и Торонова — отрицали свою причастность к составлению документов. Торонова призналась руководству, что она вынуждена была уйти с работы и попросила все сделать Демину. Демина же, в свою очередь, заявила, что в силу своих должностных обязанностей она не должна была заниматься выполнением подобной работы и не занималась ею. После разбора случившегося отношения между двумя сотрудниками стали напрянутыми, они не контактировали между собой, что отрицательно стало сказываться на нормальной работе всего отдела поставок фирмы «Универсал».

## Вопросы по ситуации:

1. В чем состоят позитивные функции данного конфликта для Тороновой, для Деминой?
2. Какова объективная причина данного конфликта?
3. Что можно сделать для предупреждения подобных конфликтов на фирме «Универсал»?

## Литература по главе

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. *Конфликтология*: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Веснин В.Д. *Практический менеджмент персонала*: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998.
3. Виханский О.С. *Стратегическое управление*: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998.
4. Дмитриев Л.И., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев Н.В. *Введение в общую теорию конфликтов*. — М.: 1993.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. — М.: Дело, 1994.
6. *Основы конфликтологии*: Учебное пособие. / Под ред. В.Н.Кудрявцева. — М., Юристъ, 1997.
7. Пугачев В.П. *Руководство персоналом организации*: Учебник. М.: Аспект Пресс, 1998.
8. *Управление персоналом организации*: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
9. Шейнов В.П. *Конфликты в нашей жизни и их решение*. — Мн.: Амалфея, 1997.

## **ГЛАВА 3.**

### **ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

**Цели главы:**

- рассмотреть основные характеристики личности, влияющие на развитие конфликтов;
- описать возникновение субъективных причин участия личности в конфликте;
- раскрыть особенности применения теории социальных ролей для объяснения причин конфликтов;
- показать особенности конкуренции как конфликтной ситуации.

**Ключевые слова:**

интерес, конкуренция, личность, мотив, потребность, роль.

#### **3.1. Психологические особенности личности, влияющие на возникновение конфликтов**

Появление конфликтов, как правило, связано с психологическими особенностями личности, ее поведением, затронутыми потребностями.

Анализ значительного количества конфликтов показывает, что в основе практически любого конфликта находятся нереализованные потребности и интересы конкретной личности [1, 6, 8]. Особенно ярко это проявляется, если такая личность обладает определенной властью, возможностью принимать решения.

Кратко остановимся на основных характеристиках личности, определяющих ее поведение в конфликте. К таким характеристикам относятся:

- природные свойства личности, ее индивидуально-психологические особенности;
- система потребностей, мотивов, интересов;
- внутреннее представление личности о себе, ее «Я-образ».

*Природные свойства личности* — это то, что заложено в ней от рождения и, как правило, характеризуется степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и быстроте протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Крайним выражением активности является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, энергичность, быстрота речи, а с другой — вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру.

В начале 20-х годов XX века швейцарский психиатр К.Г.Юнг (1875 – 1961 гг.) предложил психологические особенности индивида, вытекающие из его интереса к окружающему миру, назвать «экстраверсия – интроверсия».

Экстраверсия — характеристика психологических особенностей личности, при которой индивид сосредоточивает свои интересы на внешнем мире, внеш-

них объектах, иногда за счет своих собственных, в некоторых случаях в результате принижения личной значимости.

Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость их внутреннего мира.

*Интроверсия* — характеризуется фиксацией внимания личности на своих собственных интересах, на своем внутреннем мире.

Интроверты считают свои интересы самыми важными, придают им высшую ценность, для них характерна необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, достаточно затрудненная социальная адаптация.

Сочетание интроверсии – экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности (рис. 3.1.).



**Рис.3.1. Природные свойства личности (темперамент).**

Темперамент — совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведения, включая такие динамические особенности как: интенсивность, скорость, темп, ритм психических процессов и состояний индивида.

Различают собственно темперамент, как определенное устойчивое сочетание психодинамических свойств, проявляющихся в деятельности и поведении, и его организационную основу. Известны *три* основные системы объяснений сущности личности: *гуморальная* (Гиппократ в V в. до н.э. предложил связывать состояние организма человека с соотношением различных жидкостей, циркулирующих в нем, и дал название четырем основным типам темпераментов: холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик, названия которых используются до настоящего времени); *конституционная* (исходит из различий в конституции организма); третья система связывает типы темперамента с деятельностью *центральной нервной системы*. В соответствии с учением И.П.Павлова (1849 – 1936 гг.) выделяют три основных свойства нервной системы: силу, уравновешенность, подвижность возбудительного и тормозного процессов и четыре основных типа высшей нервной деятельности. В настоящее время при рассмотрении темперамента произошло соединение в названии перечисленных характеристик индивида: сильный, уравновешенный, подвижный соответствует темпераменту *сангвиника*; сильный, уравновешенный, инертный — темпераменту *флегматика*; сильный, неуравновешенный — темпераменту *холерика*; слабый — темпераменту *меланхолика*.

Внешнее поведение индивидов проявляется в соответствии с различным темпераментом: у холериков —

в бурных реакциях, открытости, в резких сменах настроения, неустойчивости и общей подвижности, выраженной рациональности; у *флегматиков* — в медлительности, устойчивости, замкнутости, слабом внешнем выражении эмоциональных состояний, логичности суждений; у *меланхоликов* — в неустойчивости, легкой ранимости, необщительности, склонности глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события; у *сангвиников* — в подвижности, склонности к смене впечатлений, отзывчивости, общительности. Перечисленные наиболее ярко выраженные типы темпераментов оказывают существенное влияние на поведение личности в конфликте: так, флегматика достаточно сложно вывести из себя и вовлечь в конфликтное взаимодействие, тогда как холерик может «завестись» ментально, хотя все это и достаточно условно. Перечисленные типы темперамента являются относительно устойчивыми во времени, но подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности. ↗

В 40-е годы группа американских ученых под руководством Г.Айзенка предложила графическую интерпретацию понятия темперамента как результата взаимосвязи двух выше рассмотренных факторов: экстраверсии и эмоциональной устойчивости (см. рис. 3.1). В настоящее время разработано множество личностных тестов, позволяющих с достаточно большой долей вероятности определить психологические характеристики личности, ее приверженность к конфликтам. Наиболее известные и употребляемые тесты: MMPI, Кэттеллы, Айзенка и т.д. Тест, адаптированный к отечественным условиям, представлен в конце этой главы.

Знание возможной реакции индивида на происходящие события, исходя из его темперамента, может позволить опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные, снизить угрозу возникновения конфликта. Так, на порывистость холерика целесообразно реагировать тактичностью идержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность; эмоциональность и печаль меланхолика можно нейтрализовать оптимизмом. Психологи достаточно часто отмечали, что при подготовке справок сангвиники, как правило, часто пишут черновики сокращенно или их вовсе не пишут, холерики нередко из-за невнимательности делают элементарные ошибки, флегматики могут не заметить течения времени и запоздать с завершением работы.

Второй характеристикой личности является ее система потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что объясняет причины поведения личности, помогает понять принимаемые ею решения, участие или неучастие в конфликте.

Потребность индивида — это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию. Это может быть пища для нормальной жизни; жилище, чтобы спрятаться от непогоды; уважение окружающих для осознания своего места в социальной группе.

Количество и разнообразие потребностей личности велико, много и теорий, объясняющих поведение личности, исходя из ее потребностей. Наиболее известными авторами являются: А.Маслоу, Д.МакКлелланд, Ф.Герцберг [1, 3, 10]. На рис. 3.2 приведена одна из классификаций потребностей личности, предложенная американским ученым русского происхождения **Абрахамом Маслоу** (А. Маслов, 1908 – 1970 гг.).

<b>ПОТРЕБНОСТИ</b>	<b>ПУТИ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ</b>
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний; расширение области полномочий
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоительность, право принимать решения
Социальные (принадлежность, взаимодействия, привязанности, поддержки)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими; общение
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических и духовных потребностей
Физиологические	Питание, жилье, одежда, секс

*Рис. 3.2. Классификация потребностей личности по А.Маслоу.*

А.Маслоу предложил иерархическую модель потребностей, в соответствии с которой высшие потребности могут направлять поведение индивида лишь в той мере, в которой удовлетворены его более низшие потребности. Порядок предлагался следующий: физиологические; потребности в безопасности; социальные; потребности в уважении; потребности в самоуважении и самореализации.

Все множество потребностей личности составляет источник, мотив ее деятельности, во многом определяющее ее поведение.

*Мотив* — внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей; совокупность внутренних и внешних условий, вызывающая активность личности. Мотив является основанием поступка индивида. Как правило, мотив реализуется в цели деятельности, хотя на практике возможно несовпадение. Например, стремление занять высокий пост может быть мотивировано как желанием борьбы с недостатками, так и более высокими заработками, возможностью командовать другими.

Для определения на практике характера своих потребностей в конце этой главы приведен тест для определения структуры потребностей личности.

Не менее значимым для успешного решения конфликтных ситуаций является понятие «интерес».

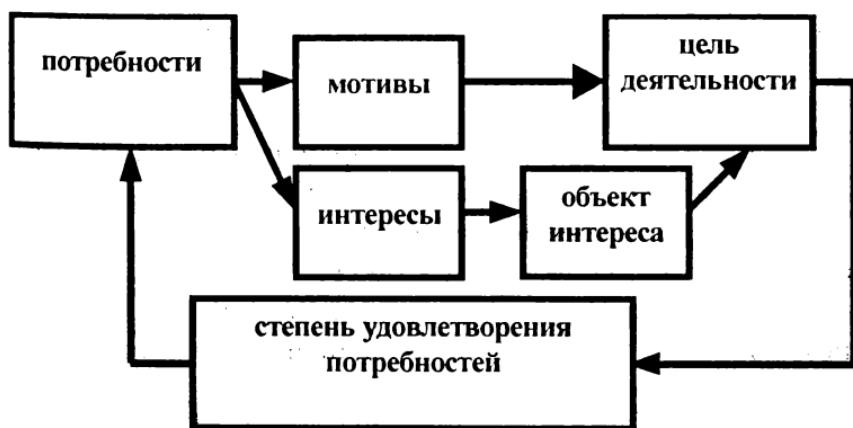
*Интерес* — форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, отношение к предмету как к чему-то для нее ценному, важному, привлекательному, актуализированная потребность.

Интересы личности могут быть крайне разнообразны: интерес к музыке, технике, природе и т.д. Глав-

ное в данном понятии, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Выделяют непосредственный интерес, т.е. интерес к объекту, вызываемый его привлекательностью для личности, и опосредованный — как к средству достижения поставленных целей деятельности. Устойчивость интереса выражается в длительности его сохранения и интенсивности. Удовлетворение интереса не ведет к его угасанию, а вызывает новые интересы.

Определение основных интересов личности, затронутых в конфликте, является достаточно сложным, но необходимым процессом для правильного определения всех составляющих конфликта, выбора форм воздействия на оппонентов, управления конфликтом. >

На рис.3.3 представлена схема взаимосвязи понятий потребность – мотив – интерес, во многом определяющих поведение личности.



*Рис.3.3. Взаимосвязь понятий «потребности – мотивы – интересы».*

✓ Третьей характеристикой, определяющей поведение личности в конфликте, является внутреннее представление личности о себе, ее «Я-образ» («Я-концепция»).

Суть данной концепции состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего «Я», то, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

*Я-концепция* была предложена американским психологом *Карлом Рэнсом Роджерсом* (1902 – 1987 гг.). Я-концепция формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции ее поведения. Она определяет относительно устойчивую, в большей или меньшей степени осознанную, переживаемую как неповторимую систему представлений индивида о себе, на основании которой он строит свои взаимоотношения с остальными людьми.

Данное понятие включает представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе.

Практический смысл данного понятия состоит в том, что все наши отношения с окружающим миром строятся, исходя из видения своего «Я», из того факта, как реакция окружающих соотносится с собственной реакцией индивида. На основе использования данного понятия К.Роджерс предложил систему психотерапии, получившей название индерективной, централизованной на клиенте, которая призвана обеспечить устранение диссонанса между реальным опытом и Я-концепцией личности. }

В конфликтологии данное понятие используется для определения причин поведения личности, которые

привели к конфликту.

Стабильность «Я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют «Я-образу».

Например, если индивид оценивает объективно свои способности и в процессе работы допустил неточность или ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой он правильно реагирует (при прочих равных условиях) и воспримет замечание. При завышенной самооценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие переживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным заданием.

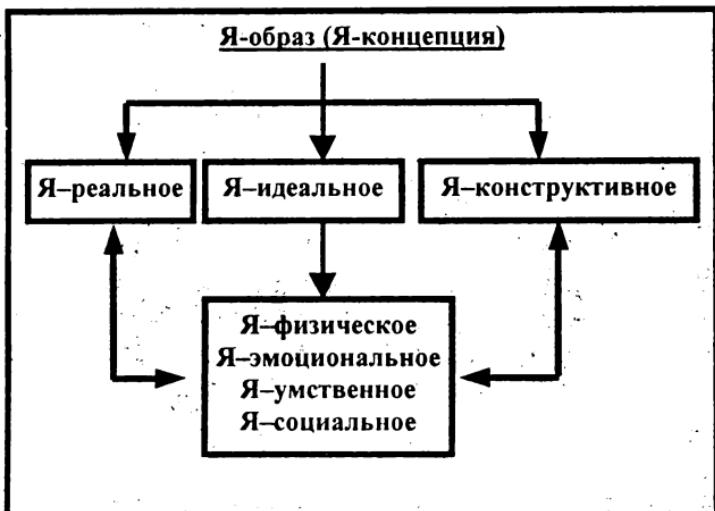
Кратко остановимся на составляющих этой концепции.

Компоненты Я-образа представлены на рис. 3.4.

**Я-реальное** — это я в настоящем, оно является синтезом установок самовосприятия и самоотношения.

Этот элемент отражает меру принятия себя в настоящем, степень самоуважения или неуважения себя.

*Например, я — студент дневного факультета экономического института.*



*Рис. 3.4. Составляющие «Я-образа».*

Я-идеальное — некоторая совокупность качеств и характеристик, которые индивид хотел бы видеть у себя.

Я-идеальное может подменять Я-реальное, тогда человек живет иллюзией самолюбования, самовлюбленности, общаться с ним крайне сложно, его надо все время хвалить, возражения против он не слышит. Противоречие между реальным и идеальным — Я составляет одно из важных условий саморазвития личности.

Я- конструктивное — наше видение своего будущего, оно трансформирует элементы нашего идеального Я в цель деятельности: выучить иностранный язык, чтобы в будущем быть конкурентоспособным на рынке труда, получить интересную работу.

Каждое из этих «Я» включает в себя несколько составляющих.

Я-физическое фиксирует общее представление о телесных параметрах личности, ее привлекательности. Оно распространяется на наши вещи, дом, жилище и т.д.

*Например, я — среднего роста, имею достаточно привлекательную внешность, умный и образованный, интересен в общении.*

*Я-социальное* — это отношение к себе в настоящем с точки зрения места в социальных отношениях.

*Я-эмоциональное и умственное* — насколько мы довольны собой, насколько мы считаем себя умными, развитыми.

Сформировавшееся самовосприятие личности лежит в основе взаимоотношений этой личности с окружающими.

*Например, у личности сформировалась высокая самооценка, оценка друзей о внешнем виде, успехах в учебе, работе, спорте подтверждает это. Но если вдруг происходит провал на ответственном экзамене, увольнение с работы, наступает внутренний дискомфорт, который может перерости во внутрличностный конфликт, сопровождаемый стрессовым состоянием. В зависимости от развитости личности возникший конфликт может привести либо к упорным занятиям, поиску работы, либо — к уходу из института, длительному стрессу.*

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «Я», они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического «комфорта» личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры (общения, игнорирования информации, чужого мнения) и конфликтность поведения.

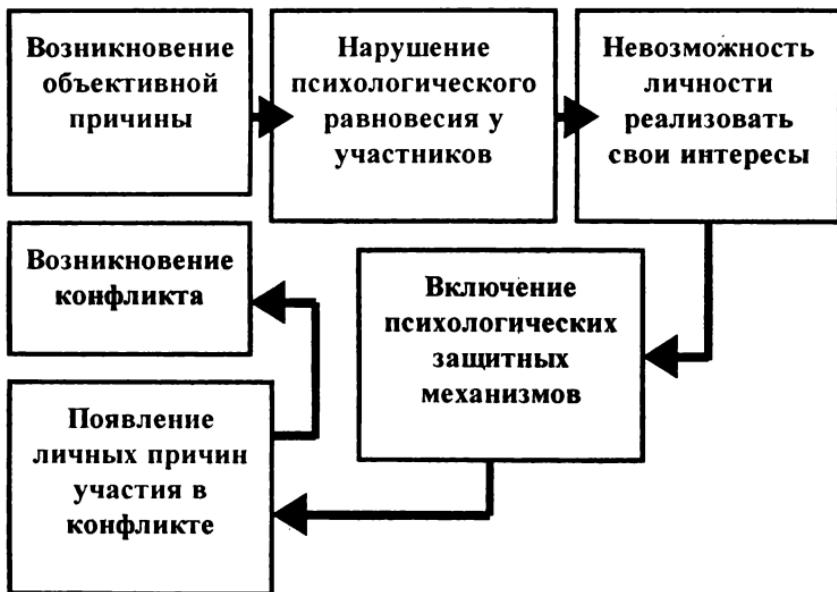
Каждый человек вырабатывает свои формы защитных механизмов личности, которые действуют иногда на бессознательном уровне.

*Психологические механизмы защиты* — формы поведения личности для самозащиты от внешнего, агрессивного, по ее мнению, воздействия. В табл. 3.1 представлены примеры таких механизмов.

Л Психологические защитные механизмы личности формируют *субъективные* причины конфликтов. Объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше хочет он ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто мешает. На рис. 3.5 представлена схема формирования причин участия личности в конфликте.

**Таблица 3.1. Виды психологических механизмов защиты личности.**

<b>Механизмы защиты</b>	<b>Содержание механизмов</b>
<b>Агрессия</b>	реакция индивида в виде злобных нападок на того, кто дает нелестную ему оценку, что может поколебать представления индивида о себе.
<b>Вымещение</b>	переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более досягаемый.
<b>Проекция</b>	бессознательное приписывание другому лицу собственных негативных чувств, желаний, черт.
<b>Идеализация</b>	формирование идеализированного представления личности о себе, о своем «Я», непризнание своих ошибок, недостатков.
<b>Отрицание</b>	отрицание причастности индивида к событию или возможному знанию о событии: «я ничего об этом не знал», «это не мое», «мне так сказали», «я ничего такого не говорил».
<b>Забывание или вытеснение</b>	забывание того, что неприятно личности: образы и имена людей, общение с которыми ассоциируется с неприятными воспоминаниями по отношению к себе.
<b>Дискредитация</b>	принижение источника информации, который дает отрицательную оценку личности, нарушающую сложившийся «Я-образ»: «кто бы говорил, только не ты», «а судьи кто?»
<b>Идентификация</b>	отождествление себя с другим человеком, группой, как образцом поведения, форма подражания для облегчения своего поведения с окружающими.
<b>Конверсия (превращение)</b>	превращение неприятной для индивида ситуации в шутку для сохранения его самолюбия, его «Я»; с юмором воспринимая сделанные замечания, создавшуюся ситуацию.

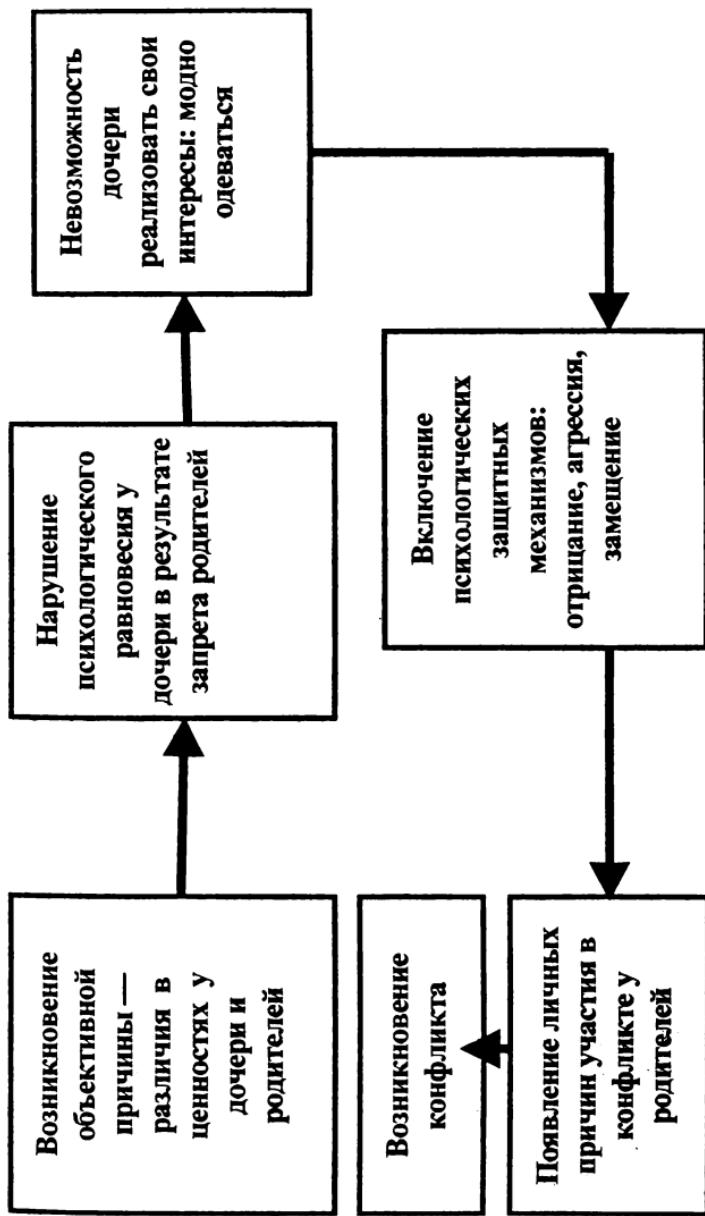


*Рис. 3.5. Схема формирования субъективных причин конфликта.*

Рассмотрим на примере небольшой ситуации формирование субъективных причин возникновения конфликта, исходя из объективной причины «различия в ценностях» (см. рис.3.6).

*Семья из четырех человек (муж, жена, две взрослые дочери 16 и 19 лет) жили дружно, уважали друг друга, считались с мнениями каждого, особенно старшей дочери.*

*В семье было принято, что финансами распоряжалась мать, определяя, что и кому купить из крупных вещей. Семейный достаток был средним, но в последние 2 – 3 года значительно возрос: предприятие, где работали родители, акционировалось, дела пошли неплохо и у родителей появились дополнительные доходы.*



*Рис.3.6. Пример формирования субъективных причин конфликта.*

Сначала на семейном совете продолжали обсуждать предстоящие покупки. Но постепенно «аппетиты» детей стали расти быстрее доходов родителей, особенно у старшей дочери (она учится в институте на дневном отделении). Старшая дочь начала покупать дорогие модные вещи, не ставя родителей в известность. На замечания родителей, что всему есть разумные пределы и что без их согласия большие никаких покупок делать не надо, поскольку даже их увеличенные доходы не позволяют этого, дочь ответила согласием.

Однако через некоторое время дочь стала ставить родителей перед фактом: вещь куплена на занятые у подруг деньги, которые требуется отдать.

Создалась сложная ситуация: мать не разрешает, а дочь делает по-своему, говоря, что пока они обдумают и решат, вещь будет уже продана.

Объективная причина конфликта заключается в изменении системы ценностей у старшей дочери, ее желание, прежде всего, хорошо одеваться и выглядеть современной в глазах сокурсников. Отказ родителей исполнять ее требования по оплате новых покупок нарушает ее психологическое равновесие, она считает, что у родителей денег достаточно и они могут ей позволить такие траты. Родители, в свою очередь, возмущены изменениями в поведении дочери, ее требованиями и отношением к ним. У дочери включаются механизмы защиты в виде агрессии (грубит, с ней сложно стало разговаривать), отрицания (она не слышит доводов родителей), вымешивания (во всех неприятностях,

которые с ней происходят, виноваты родители). Любые разговоры между родителями и старшей дочерью достаточно быстро будут перерастать в конфликтную ситуацию, пока каждая из сторон не придет к взаимоприемлемому решению основного вопроса.)

### **3.2. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ «СОЦИАЛЬНЫХ РОЛЕЙ» ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

Конфликты представляют собой сложные явления, причины которых не всегда можно объяснить, исходя из психологических особенностей личности.

Американский социальный психолог *Джордж Герберт Мид* (1863 – 1931 гг.) предложил теорию интеракционизма, т.е. теорию социального взаимодействия, в соответствии с которой признается способность личности принимать роль другого человека, представлять, как его воспринимают партнер по общению или группа, соответственно конструировать собственные действия. Эта теория получила также название теории «социальных ролей».

Суть этой теории состоит в рассмотрении поведения личности в каждой конкретной ситуации как поведение актера в соответствии с ролью. Диапазон и количество ролей определяется многообразием социальных групп, видов деятельности, и отношений, в которые включается личность. Роль рассматривается как определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений. Роль определяется своим названием, позицией индиви-

да, выполняемой функцией в системе социальных отношений.

Социальные роли личности обусловлены местом индивида в системе объективных социальных отношений. На протяжении всей жизни человек играет множество социальных ролей, исходя из тех *функций*, которые ему приходится выполнять: отца, мужа, ребенка, подчиненного, начальника, покупателя и т.д. Каждая из этих ролей состоит из *задач*, которые должен решать «актер», и из *поведения* в этой роли в соответствии с *ожиданиями окружающих* (см. рис.3.7.). Если поведение индивида соответствует ожиданиям окружающих людей о данной роли, то он нормально ими воспринимается. Если же не соответствует, то окружение может оттолкнуть от себя такую личность, потребовав изменения поведения, либо возникнет *конфликт*. ↴

В зависимости от характера межличностных отношений выделяют роли *межличностные, внутригрупповые, индивидуальные*. Межличностные роли представляют собой форму поведения личности, которую ожидает от нее другой человек в силу сложившихся между ними отношений (в семье, между родственниками, между друзьями). Распределение межличностных ролей связано с предысторией реальных чувств, возникших между людьми. После распределения ролей начинаются складываться определенные привычки, традиции взаимоотношений и соответствующие ролевые ожидания. По мере изменения характера взаимоотношений могут поменяться и чувства, а установившиеся межличностные роли требуют определенных действий, которые приходят в противоречие с желанием. Например, поддерживать нормальные отношения с быв-

шим супругом, поздравлять с праздником тех, с кем не хочется общаться, но надо; принимать советы у старшего сотрудника, знания которого устарели.

*Внутригрупповые роли* — это форма поведения, ожидаемая от личности членами группы, коллектива, в которую он входит. У каждой личности в коллективе складывается свой определенный стереотип поведения в соответствии с функциями, им выполняемыми, его репутацией у членов группы. В различных коллективах один и тот же человек может иметь разные статусы и репутацию. Выделяют следующие внутригрупповые роли: эрудит, организатор, генератор идей, выразитель норм и т.д. ↴

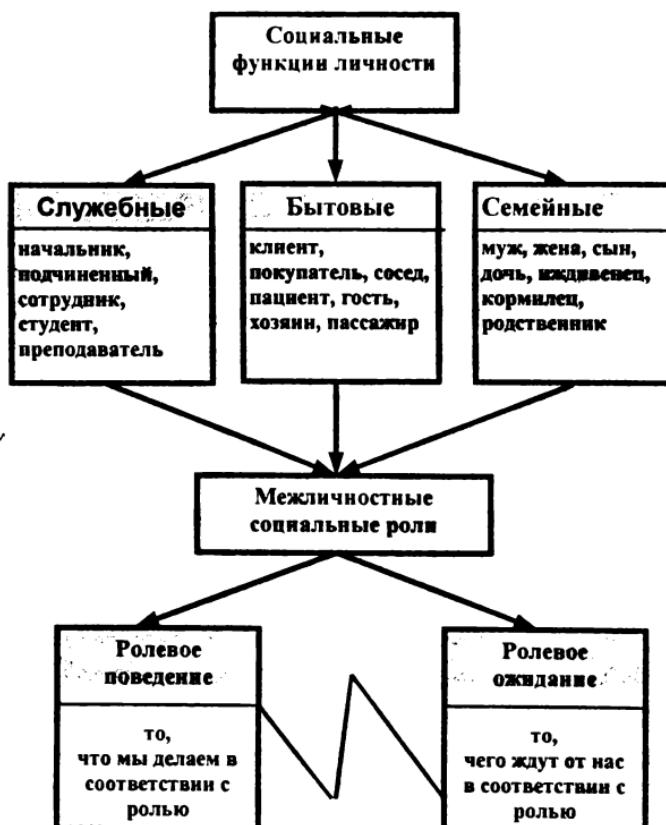
Например, *эрudit* — признанный авторитет в определенном коллективе по всевозможным вопросам; *знаток* самых разных данных; *организатор* — человек, организаторские способности которого признаны окружающими, ему присущ практический здравый смысл, высокая работоспособность, самодисциплина; *генератор идей* — серьезный, неординарно мыслящий член коллектива, постоянно высказывающий новые интересные идеи, которые остальные члены коллектива реализуют; *выразитель норм* — рассудительный человек, сам строго придерживающийся норм и призывающий делать также остальных членов коллектива и т.д.

Распределение ролей в коллективе (группе) происходит постепенно, во времени, совокупность этих ролей представляет собой *неформальную структуру коллектива*, влияние которой на сплоченность и работоспособность данной группы крайне велика.

Требование роли, т.е. предполагаемое окружающими поведение данной личности в конкретной ситуа-

ции, может прийти в противоречие с желанием самой личности, что приводит к конфликтам.

*Индивидуальные роли* — это те роли, которые зафиксировались в поведении человека в соответствии со сложившимся у него Я-образом, повторяемостью форм поведения в различных по содержанию условиях и с различными людьми.



*Рис. 3.7. Социальные роли личности.*

В соответствии с этими ролями иногда выделяют конфликтные типы личности, поведение которых соз-

дает сложности при общении с ними. Приведем некоторые приемы общения с конфликтными личностями.

**«Вздорный человек»** — часто выходит за рамки профессиональной беседы, несдержан, нетерпелив, своей позицией и подходом смущает собеседников или сотрудников подразделения и неосознанно наводит их на то, чтобы с ним не соглашались, спорили.

Форма поведения с ним — оставаться в рамках профессиональной беседы и стараться сохранять спокойствие, опровергать его вздорные утверждения следует аргументированно, с привлечением всех других сотрудников.

**«Всезнайка»** — всегда все знает лучше других, требует слова, всех перебивает.

Форма поведения — потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений.

**«Болтун»** — часто и бестактно всех перебивает, не обращает внимания на время, которое он тратит на свои вопросы и отступления.

Форма поведения — с максимальным тактом его остановить, ограничить время выступления, вежливо, но твердо направлять на предмет беседы.

**«Непрступный собеседник»** замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, т.к. все недостойно его внимания, он все знает лучше.

**Форма поведения — заинтересовать в обмене опытом, признать его знания и опыт, привести примеры из круга его интересов.**

В зависимости от того, кто определяет необходимое поведение личности, выделяют роли *официальные и стихийные*.

*Официальные* роли связаны с требованиями организации, в которой работает личность, в соответствии с функциональным разделением труда в этой организации; существующим распределением обязанностей. *Стихийные* роли определяются стихийно возникающими отношениями и видами деятельности. В простых неофициальных ситуациях люди сами распределяют себе роли (родственные отношения, отношения покупатель-продавец).

В управленческой деятельности роль является основным организационным понятием, она описывает определенную *работу*. В официальных ситуациях роль становится предлагаемой работой, функции и ограничения которой могут быть зафиксированы в письменном виде (должностные инструкции, положения о подразделениях). Существует регламентация социальных ролей: нормы морали и этики; все виды законодательных актов и законов; должностные инструкции и положения о подразделениях; контракты и договоры.

Рассмотрим пример возникновения конфликта в результате нарушения равновесия между ролевым ожиданием и ролевым поведением.

*На крупном предприятии долгое время существовал убыточный участок. После начала рыночных преобразований руководитель предприятия сдал этот участок в аренду трудо-*

*вому коллективу. Вскоре дела на участке наладились, и было принято решение о его реорганизации в самостоятельное малое предприятие (МП) с сохранением выполнения необходимых работ для всего предприятия. МП стало развиваться, многие работники основного предприятия оказались на «содержании» у МП, получая прямо или косвенно от него доплаты за выполнения работ для МП. Поскольку заработка плата работников на МП более чем в два раза стала выше, чем в среднем по всему заводу, то появилась угроза возникновения конфликта в коллективе основного завода. Руководитель основного предприятия не хочет действовать силовыми, запретительными методами, но понимает, что необходимо предпринять действенные меры, иначе он потеряет контроль над всей ситуацией.*

В данном примере достаточно ясно прослеживается несоответствие ролевого поведения участников, взаимодействия ролевому ожиданию окружающих: руководителей обоих предприятий.

*Ситуация возникла в результате нарушения равновесия в оплате труда сотрудников предприятия, после того, как малое предприятие за счет проведения целого ряда мероприятий по улучшению организации труда и благодаря неправильно составленному договору с основным предприятием ввело значительную дифференциацию в оплате труда. Ожидание руководства основного предприятия состояло в том, чтобы «расширить» узкое место без дополнительных затрат, но ничего не менять на остальном заводе. Поведение руководителя малого предприятия состояло в поиске путей выживания и*

привлечения остальных работников завода на условиях дополнительной оплаты к решению поставленной задачи.

«При рассмотрении данной ситуации возможно несколько вариантов решений по изменению взаимных ожиданий и поведения: изменить условия договора с МП, увеличить отчисления МП в счет оплаты аренды, постепенный перевод всего предприятия на аналогичные условия, назначение руководителя этого участка куратором всей программы перехода основного предприятия. Можно также сделать руководителя МП начальником отдела маркетинга всего завода, поскольку он уже показал возможности успешного взаимодействия с внешними заказчиками. >

Или другой пример.

*В семье Зыкиных выросла дочь Маша, а вместе с ней и ряд проблем. Дочь учится в институте, много занимается, устает. Родители считают, что девочке в каникулы надо было бы отдохнуть, съездить в пансионат или в дом отдыха, покупают путевки для совместных (с ними) поездок. Родители знают, что Маша любит ездить, но стала постоянно отказываться, хотя раньше ездила с удовольствием, стремится остаться дома или пойти куданибудь с друзьями, но не с семьей. Родители обижаются, не знают, что делать.*

Дочь выросла, изменились и ее поведение, и ожидания от родителей. Достаточно естественно ее стремление к определенной независимости, свободе выбора формы проведения досуга, друзей. Родители считают ее еще не вполне самостоятельным человеком, который не

может полностью отвечать за свои поступки и друзей, ей требуется постоянная забота, опека. Решение ситуации возможно при взаимном изменении ожиданий и поведения участников описываемых событий: и родителей, и дочери. Для дочери — проводить часть отпуска с родителями, часть самостоятельно. Для родителей — признать, что дочь имеет право на свободу выбора формы своего досуга, друзей.

### **3.3. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ**

Новым явлением, связанным со становлением рыночных отношений в российской практике, является **конкуренция**.

Развитие экономических реформ в значительной степени ускорило распространение конкурентных отношений на российском рынке. Переход от конкуренции за ресурсы и товары к конкуренции за потребителей и ужесточение отношений в этой сфере стали мощным фактором, направляющим развитие отечественной экономики.

В условиях рыночных отношений конкуренция во многом определяет поведение личности как в организации, так и за ее пределами. Конкуренция в значительной степени усиливает конфликтные составляющие в деятельности организаций.

**Конкуренция** — соревнование людей, групп, организаций в достижении сходных целей, лучших результатов в определенных областях деятельности. Конкуренция характерна для различных видов деятельности, в которых происходит столкновение интересов.\*

**Конкуренция** представляет собой жесткое конфликтное соперничество юридических и физических лиц в различных сферах деятельности [11, с. 11].

Вместе с тем конкуренцию характеризует наличие правил (норм), в соответствии с которыми происходит взаимодействие субъектов. Контроль соблюдения этих правил осуществляется третье лицо. Если происходит нарушение принятых правил, то возникает ужесточение конкурентной борьбы, развиваются конфликты различных видов.

*Например, приемные экзамены в институт. Ситуация конкуренции между абитуриентами за ограниченное количество мест в институте. Поступление и прием в институт осуществляются по четко разработанным правилам; отношения между абитуриентами и преподавателями, принимающими экзамены, регламентируются положениями по институту, утвержденными в Министерстве общего и профессионального образования. Любая спорная ситуация между преподавателем и студентом по поводу уровня знаний студента может быть обжалована им в соответ-*

\* Большой энциклопедический словарь. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: «Большая российская энциклопедия»; СПб.: Норинт, 1997, с.563.

ствующей инстанции (в пределах института, в министерстве, суде). Таким образом, ситуация конкуренции регламентируется правилами взаимоотношений между участниками конкурентной борьбы для предупреждения конфликтных ситуаций.

Прием в институт, как ситуация конкуренции, всегда сопровождается конфликтами, но если введенные правила приема в вуз соблюдаются, то разнообразие конфликтов здесь ограничивается внутриличностными конфликтами для студентов, которые переживают свои неудачи на экзаменах. Если же происходит нарушение установленных правил приема (или одной из сторон кажется, что происходит такое нарушение), то происходит эскалация внутриличностного конфликта, его разрастание в межличностный или другой вид конфликта (см. рис. 3.8).



*Рис.3.8. Схема эскалации конфликта.*

Люди конкурируют за ресурсы, работу, за предоставление всевозможных льгот, за товары и услуги и др.

Традиционно, с позиций экономики, *субъектами конкуренции* являются:

- производители товаров и услуг (продавцы), которые борются друг с другом за покупателей, клиентов с использованием различных способов и приемов;
- потребители предлагаемой продукции (покупатели), которые борются за приобретение лучших товаров на наиболее выгодных для них условиях.

Конкуренция осуществляется на различных уровнях:

- *государственном*, т.е. конкурируют самостоятельные государства за территории, приоритеты в направлениях развития, сырье, рынки сбыта своей продукции;
- *организационном*, т.е. фирмы, организации конкурируют между собой за реализацию своих экономических интересов (увеличение объемов продаж, долю продукции на рынке; выпуск новой продукции, привлечение новых клиентов);
- *личностном*, т.е. отдельные личности вступают в борьбу друг с другом за власть, рабочие места, ресурсы и пр.

В управленческой деятельности конкуренция происходит на уровне работников (за лучшее выполнение работы); на уровне руководителей структурных подразделений (за ресурсы для своего подразделения);

на уровне руководителей организации (за долю рынка, за клиентов).

Таким образом, *субъекты* конкуренции и конфликта совпадают, так же как и в некоторых случаях совпадают *объекты* (ресурсы, должности, квалификация). Рассматривая объект конкуренции, можно сделать вывод, что в качестве объекта выступают преимущественно всевозможные ресурсы (материальные, информационные, временные), хотя внешне это может выглядеть и по-другому.

В дальнейшем будем рассматривать **конкуренцию как конфликтную ситуацию**, постоянно существующую между участниками конкурентной борьбы и при определенных условиях перерастающую в конфликт.

Понятия «конфликт» и «конкуренция» имеют как общие свойства, так и различия.

*Общее* между конкуренцией и конфликтом:

- борьба за свои интересы;
- активные взаимонаправленные действия субъектов;
- противоположность целей участников взаимодействия (реализация целей одной из сторон полностью лишает оппонента возможности реализовать свои цели);
- нарушение стабильности «Я-образа» у участников в результате вступления в борьбу.

*Отличия* конкуренции от конфликта:

- конкуренция предполагает достаточно часто опосредованные, а не прямые воздействия, как при конфликте, т.е. оппоненты выбирают способы косвенного воздействия: снижение цены на свой про-

дукт, увеличение объема продаж своей продукции, повышение качества своей продукции;

- в условиях конкуренции затрагиваются преимущественно экономические интересы субъектов взаимодействия;
- перечень объектов конкуренции представляется более узким, чем объектов конфликта: объекты конкуренции входят в объект конфликта, но конфликт может разразиться и без конкурентной борьбы со своим объектом;
- наличие правил ведения конкурентной борьбы: законодательство, положения, регламентирующие акты в организациях, этические нормы, кодексы и т.д.; нарушение этих правил и приводит к конфликтам;
- частое участие третьей стороны при разрешении спора между конкурентами: арбитры, посредники, руководители. При решении конфликта к помощи посредника прибегают, но не слишком часто, в зависимости от характера конфликта.

Конкуренция определяет такое понятие как **конкурентоспособность** продукта, услуги, персонала.

**Положительные** стороны конкуренции:

- высокий уровень мотивации участников бизнеса в борьбе за покупателей (путем изготовления полезной и качественной продукции, противостояния монополизму, снижения цен);
- нацеленность производства на конечные результаты своей деятельности;
- взаимный контроль друг друга, в результате чего осуществляется выпуск качественной продукции.

**Отрицательные** стороны конкуренции:

- конфликтность взаимоотношений;

- нестабильность существования организаций и рабочих мест;
- банкротства организаций.

Находясь в состоянии сравнения своих личных качеств и профессиональных возможностей, индивиды вынуждены, защищая свой Я-образ, работать интенсивнее.

Конкурентная борьба, происходящая на любом уровне, заставляет каждую из сторон доказывать свое преимущество, свое превосходство перед другой стороной. Именно поэтому конкуренция является движущей силой рыночной экономики.

Следует отметить, что с точки зрения особенностей поведения индивида в условиях конкуренции у него возникает необходимость доказывать свое преимущество в различных областях деятельности по сравнению с оппонентом. Такое положение приводит к усилинию действия психологических механизмов защиты, реализации позитивных функций конфликтов (стимулирование к развитию, изменениям).

Вместе с тем конкуренция между продавцами может создать конфликтную ситуацию с клиентами.

*Например. В парикмахерской постоянная клиентка Смирнова причесывается у мастера Ивановой. С течением времени клиентка решила поменять мастера и перешла к мастеру Петровой, которая работает в этой же смене. Иванова и Смирнова живут в одном подъезде и всегда здоровались и разговаривали при встречах. После перехода к другому мастеру Иванова переста-*

*ла замечать Смирнову, не здоровается ни в парикмахерской, ни во дворе дома.*

В данной ситуации, кроме имущественных интересов у мастера Ивановой задето самолюбие, ее Я-образ, поскольку постоянная клиентка перешла к другому мастеру. С мастером Петровой ей необходимо и дальше работать, доказывать свою квалификацию, поэтому произошел перенос отрицательных эмоций, вызванных конкуренцией со стороны Петровой, на клиента Смирнову. Конфликт не состоялся в связи с тем, что взаимодействие Ивановой и Смирновой прекратилось.

В связи со значительной эффективностью ситуации конкуренции достаточно часто создаются в организациях руководителями сознательно для решения ряда производственных и управлеченческих задач: оценки деятельности сотрудников, стимулирования, перемещения сотрудников и т.д. Конкуренция используется руководителем для активизации деятельности своих сотрудников, для повышения их отдачи в работе, для переключения внимания с одних проблем на другие, повышения эффективности функционирования подразделений.

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Появление конфликта, как правило, связано с психологическими особенностями личности, затронутыми ее интересами, потребностями, мотивами деятельности.

Основными характеристиками, определяющими поведение индивида в конфликте, являются: природные свойства индивида, его индивидуально-психологичес-

кие особенности (темперамент); система потребностей, мотивов, интересов; внутреннее представление личности о себе, ее «Я-образ» («Я-концепция»).

Количество и разнообразие потребностей личности велико. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив ее деятельности, во многом определяет ее поведение.

В основе большинства конфликтов лежит невозможность личности реализовать значимые для нее цели, потребности, интересы.

Я-концепция определяет относительно устойчивую, в большей или меньшей степени осознанную, переживаемую как неповторимую систему представлений индивида о себе, на основании которой он строит свои взаимоотношения с остальными людьми. Формы поведения личности для самозащиты от внешнего, агрессивного, по ее мнению, воздействия называют *психологическими механизмами защиты*, которые и формируют субъективные причины конфликтов.

Конфликты возникают и из-за несоответствия поведения индивида ожиданию окружающих. Такое объяснение причины возникновения конфликтов было выдвинуто в соответствии с ролевой теорией. Согласно этой теории личность в жизни рассматривается как актер, поведение которого должно отвечать определенной роли в соответствии с разделением функций (в организации, в семье, в быту) и ожиданию окружающих от этой роли. В случае соответствия поведения личности ожиданиям окружающих конфликт не возникает, если же поведение личности значительно отличается от ожидаемого, то возникает конфликт, сила которого может быть различной.

Поведение личности во многом определяется условиями, в которых она существует. Новым для российской практики явлением стало понятие конкуренции. Конкуренция представляет собой жесткое конфликтное соперничество юридических и физических лиц в различных сферах деятельности, которое происходит в соответствии с выработанными правилами (нормами). При нарушении этих правил возникают конфликты.

Конкуренция — конфликтная ситуация, которая при продолжительном напряженном взаимодействии может перерости в конфликт. Нарушается созданный Я-образ личности, срабатывают психологические защитные механизмы личности, что приводит к конфликтам. Для того, чтобы ситуация конкуренции не перерастала в конфликтную, целесообразно придерживаться заданных правил ведения конкурентной борьбы, либо прекратить взаимодействие.

### Ключевые слова

**Интерес** (от лат. *interes* — имеет значение, важно) — форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, отношение к предмету как к чему-то для нее ценному, важному, привлекательному.

**Конкуренция** (от лат. *concurrentia* — соперничество) — жесткое конфликтное соперничество юридических и физических лиц в различных сферах деятельности.

**Личность** — устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида.

**Мотив** (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать) — внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей; совокупность внутренних и внешних условий, вызывающая активность личности. Мотив является основанием поступков индивида.

**Потребность** — нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности.

**Роль** (от франц. *rôle* — роль) — определенный стереотип, шаблон, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений.

### Вопросы для повторения

1. Как может повлиять на поведение личности и на возникновение конфликта ее нереализованная потребность в самоуважении?
2. Почему люди так стремятся реализовать свои интересы?
3. Что является движущей силой, определяющей поведение индивидов?
4. В чем состоит практический смысл «Я-концепции» при управлении организацией?
5. Приведите примеры конфликтных ситуаций, возникших в результате действия психологических механизмов защиты?
6. В чем выражается взаимосвязь понятий потребности—мотивы—интересы и как это влияет на возникновение конфликтов в организации?
7. В чем состоит взаимосвязь понятий «конкуренция»

- и «конфликт»?
8. Как может быть использована конкуренция между сотрудниками для повышения эффективности деятельности подразделения?

### Практическая ситуация

*В подмосковном поселке Котельники орган местного самоуправления осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией и законодательством РФ.*

*Формами местного самоуправления являются: референдум, сход, выборы органов и должностных лиц местного самоуправления, территориальное общественное самоуправление.*

*Структура органов местного самоуправления определяется местным сообществом муниципального образования самостоятельно и закрепляется в уставе муниципального образования в соответствии с законодательством.*

*В сентябре 1996 года прошли выборы Главы поселка и представительного органа. Была разработана структура муниципального образования «Поселок Котельники» и утверждено штатное расписание, в соответствии с которым был набран штат сотрудников в администрацию, часть сотрудников перешла из предыдущего состава. В администрации работают 45 человек. Коллектив сложился достаточно дружный, молодой, сплоченный. В структуре администрации предусмотрены должности первого заместителя главы администрации и три его зама: по экономическим, социальным и финансовым вопросам.*

*Первый заместитель главы администрации Петров В.В. работает в администрации 7 лет, работу*

знает хорошо, пользуется уважением у сотрудников.

Заместителем главы администрации по финансовым вопросам работает Сидорова А.А., которая трудится в администрации уже 6 лет, пришла из Федерального казначейства на должность главного бухгалтера и вскоре была назначена заместителем главы администрации. Сидорова является грамотным специалистом, хорошо владеющим информацией по законодательной базе.

Заместителем главы администрации по социальным вопросам является Глазкова В.В., работающая в администрации 16 лет. В свое время Глазкова была избрана секретарем исполнкома и осталась на долгие годы в администрации. У нее большой опыт работы, знание людей из данного округа, она квалифицированно разбирается в вопросах социальной защиты и помощи населению.

Должность заместителя главы администрации по экономическим вопросам долгое время была свободной в связи с тем, что не могли подобрать соответствующего специалиста (рядом находится Москва и жители района традиционно ориентируются на работу в столице).

Год назад, наконец, был найден специалист – Иванова Р.Р. Она пришла из комитета по жилищно-коммунальному хозяйству администрации Московской области. Выбор был остановлен на ней, потому что ее профессионализм соответствовал тому кругу вопросов, которые предполагается решать на должности главы администрации по экономике в современных условиях. Кроме того, Иванова, являлась жительницей поселка.

Коллектив принял Иванову хорошо, с уважением к ее предыдущей деятельности. Но с течением времени в коллективе стали появляться конфликтные ситуации: сначала незначительные, потом все серьезнее. Один из конфликтов возник при перераспределении должностных обязанностей между Сидоровой и Ивановой.

Так как Сидорова работала давно, а должность зама по экономике была вакантна, то Сидорова выполняла часть этих функций. В этой связи при определении круга обязанностей Ивановой Сидорова заявила, что те организации, с которыми у нее налажены контакты и вопросы решаются нормально, должны остаться за ней, а Иванова пусть сама устанавливает отношения с теми организациями, где данная работа не проводилась.

Однако Иванова не стала проводить изменений в работе и продолжила работу с уже охваченными организациями. Появились случаи, когда Иванова брала отчеты у Сидоровой, обобщала данные и докладывала руководству о проделанной работе.

На одном из совещаний Сидорова возмутилась подобными действиями Ивановой и выступила. Иванова стала достаточно эмоционально доказывать, что она более компетентна в подобных вопросах. Разгорелся спор, который прекратил первый заместитель главы администрации. Однако конфликт происходил на совещании, на котором присутствовало много сотрудников, в результате в конфликт были втянуты сотрудники этих подразделений. Обстановка в двух подразделениях администрации существенно затрудняет дальнейшую работу всех подразделений.

**Вопросы по ситуации:**

1. Определить объективные причины создавшейся конфликтной ситуации.
2. Интересы каких групп и сотрудников задействованы, какие защитные механизмы были включены и у кого при создавшейся ситуации?
3. В чем состоят субъективные причины конфликтной ситуации?
4. Как сказалась конкуренция отношений на формировании конфликта?

**Литература по главе**

1. Андреева Г.М. *Социальная психология*. 2-е изд. — М.: Молодая гвардия, 1988.
2. Виханский О.С. *Стратегическое управление*: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998.
3. Войкунский А.Я. *Я говорю, мы говорим: очерки о человеческом общении*. — М.: Прогресс, 1990.
4. Гришина Н.В. *Я и другие. Общение в трудовом коллективе*. — Л., 1990.
5. Жариков Е.С. *Методика самооценки хозяйственного руководителя*. — М.: АНХ при СМ СССР, 1983.
6. Кочеткова А.И. *Психологические основы современного управления персоналом*. — М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999.
7. Козлов Н.И. *Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день*. — М.: Новая школа, 1994.
8. Козырев, Г.И. *Введение в конфликтологию*: Учебное пособие. — М.: Гуманитарный изд. центр ВЛАДОС, 1999.

9. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. *Современное предпринятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление.* Т. 1, 2 — М.: Внешторгиздат, 1993.
10. Обозов Н.Н. *Психология межличностных отношений.* Киев: Лыбидь, 1990.
11. Самоукин А.И., Самоукина Н.В., Шишов А.П. *Психология бизнеса.* — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Издательство ЭКМОС, 1997.
12. Тидор С.Н. *Психология управления: от личности к команде.* — Петрозаводск: «Периодика», 1997.
13. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под. ред. А.Я.Кибанова — М.: ИНФРА-М, 1999.

## **ТЕСТ «ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ ПО А.Маслоу»**

Предлагаемые в тесте [13] утверждения имеют семь вариантов ответов (см. табл.3.2).

При рассмотрении вопросов необходимо выбрать один из наиболее подходящих вариантов ответов, характеризующий Ваше поведение или Ваше отношение к событию, и записать его на листке бумаги в соответствии с номером вопроса.

**Таблица 3.2. Варианты ответов на поставленные вопросы.**

Полностью согласен	Согласен	Больше согласен, чем нет	Не знаю	Почти не согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

**Вопросы:**

1. Заработка плата обычно повышается тому, кто хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точно знает, что от него ожидают.
3. Работникам необходимо периодически напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность организации.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди подчиненных.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенная ответственность часто приводит к притуплению ее восприятия работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и знания пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важным фактором являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники не готовы признать превосходство другого в том, что они делают.

12. Руководитель может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки вне-рабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу — существенное вознагражде-ние для исполнителя.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой работы.
15. Взаимоотношения в неформальных группах – необ-ходимое условие хорошей работоспособности кол-лектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством — значима для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контро-ле при составлении программы работы и ее реали-зации.
19. Безопасность работы важна для работника.
20. По мнению работников, наличие хорошего обору-дования — необходимое условие успешной работы.

### **Ключ к тесту**

1. Определите алгебраическую сумму набранных Ва-ми баллов в соответствии с табл. 3.2 по видам по-требностей.

Потребность «*самовыражение*» оценивается суммой баллов ответов на вопросы: 10, 11, 13, 18.

Потребность «*уважение*» оценивается суммой баллов ответов на вопросы: 6, 8, 14, 17.

*Социальные потребности* оцениваются суммой баллов ответов на вопросы: 5, 7, 12, 15.

Потребность в *безопасности* оценивается суммой баллов ответов на вопросы: 2, 3, 9, 19.

*Физиологические потребности* оцениваются суммой баллов ответов на вопросы: 1, 4, 16, 20.

2. В табл. 3.3 нанесите точки в соответствии с полученными результатами подсчетов.
3. Соединив точки отрезками прямой линии, получите график потребностей, характерный для Вас.

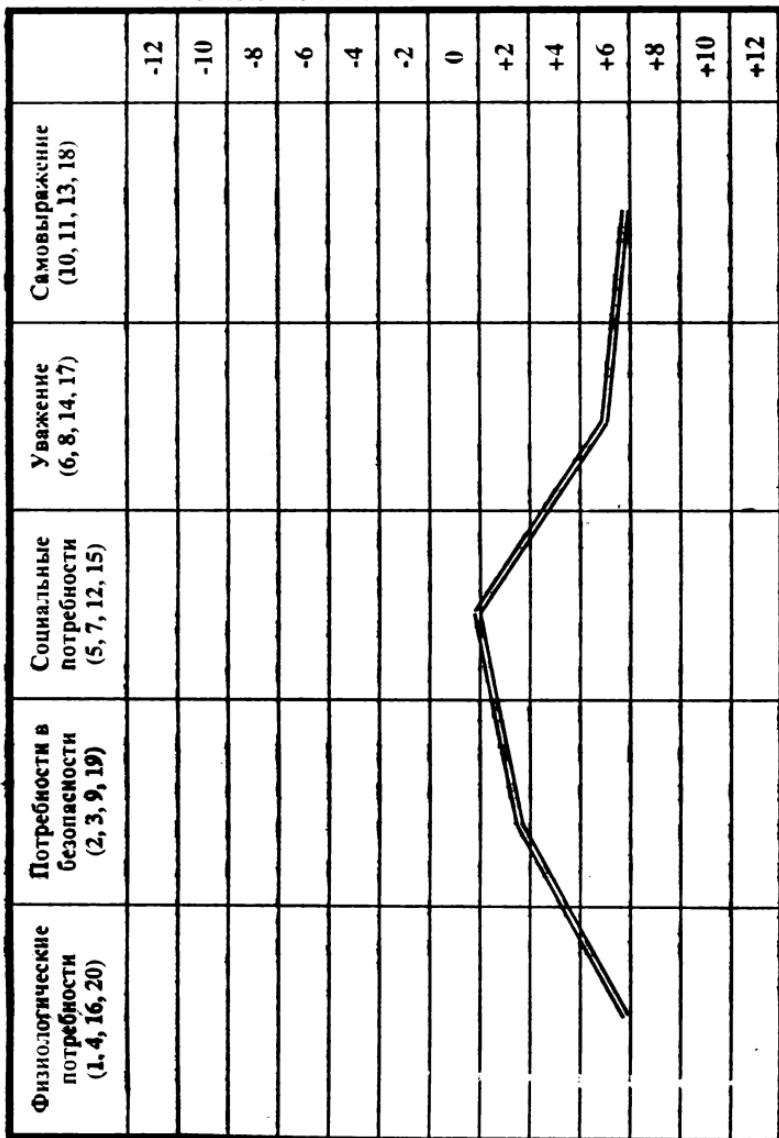
*Например*, после суммирования ответов Вы получили:

- самовыражение = 7;
- уважение = 6;
- социальные потребности = 1;
- потребности в безопасности = 3;
- физиологические потребности = 7.

График в соответствии с этими результатами представлен в табл. 3.3.

Полученный график показывает, что для отвечающего наиболее значимыми потребностями являются потребности самовыражения и физиологические (по 7 баллов), а наименее значимыми — социальные. Такой человек нацелен на индивидуальную интересную для него работу, не очень заинтересован в работе в коллективе.

**Таблица 3.3. Пример построения графика потребностей личности.**





## ТЕСТ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТЕМПЕРАМЕНТА ЛИЧНОСТИ

Тест составлен профессором Е.С.Жариковым [5] на основании зарубежных методик определения темперамента личности и адаптирован для отечественных руководителей и специалистов. Применение данного теста позволяет составить формулу темперамента личности.

Предлагается ответить на ряд вопросов, заполнив таблицу ответов (табл. 3.4). При утвердительном ответе следует зачеркнуть номер вопроса, при отрицательном — не зачеркивать.

Работать следует быстро, не надо много времени тратить на обдумывание каждого ответа: интересна первоначальная реакция, а не результат слишком долгих раздумий.

В teste заложена возможность проверки правдивости ответов, поэтому отвечать желательно правду, в противном случае сложно оценить соответствие полученной формулы темперамента действительности. Следует помнить, что нет правильных или неправильных ответов, каждый человек обладает различным темпераментом от рождения. Подсчет результатов проводится самостоятельно по предлагаемому к тесту ключу.

Отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

### Вопросы

1. Я буду точно следовать инструкции данной методики.
2. Как правило, я застенчив (стеснителен).
3. Я жизнерадостный (веселый) человек.

4. Я неусидчив.
5. Я спокойный человек.
6. Я буду реагировать на высказывания данной анкеты правдиво и честно.
7. Я довольно часто теряюсь в новой или неожиданной обстановке.
8. Я энергичен.
9. Довольно часто я бываю вспыльчив.
10. Для меня характерна последовательность в делах.
11. Я буду реагировать на высказывания опросника так, чтобы объективно оценить себя.
12. Я не склонен выступать с инициативными предложениями.
13. Я умею сдерживать свои эмоции, когда того требует обстановка.
14. Иногда я начинаю суетиться.
15. Я достаточно хладнокровен.
16. Заполнение опросника я делаю по мере того, как убеждаюсь, что не путаю реальное с желаемым.
17. После интенсивных (напряженных) усилий я довольно медленно прихожу в равновесие (медленно «остываю»).
18. Как правило, я могу, если того требует обстановка, скрыть или подавить свое раздражение (неприязнь или гнев).
19. Я нетерпелив.
20. Практически любое дело я делаю обстоятельно.

21. Мне нечего скрывать от самого себя, поэтому я буду реагировать на опросник совершенно откровенно.
22. Довольно часто мне не хватает уверенности в своих силах.
23. Интересное дело я, как правило, довожу до конца.
24. Довольно часто я бываю резким по отношению к людям.
25. Я достаточно осмотрительный (осторожный) человек.
26. Я никогда не оцениваю поступки людей до выяснения сути и причин этих поступков.
27. Довольно часто мне бывает трудно сделать выбор.
28. Если надо, я могу долго ждать тогда, когда это мне не по душе.
29. Случается, что я берусь за дело, которое мне не по силам.
30. Я спокойно отношусь к тому, что надо кого-либо или что-либо ждать.
31. Я никогда ничего не делаю ради сугубо личных интересов.
32. В случае неудачи я, как правило, чувствую себя подавленным.
33. У меня не возникает особых трудностей, когда надо что-либо выбирать.
34. Нередко я бываю прямолинейным в отношении с людьми.
35. Я отношу себя к рассудительным людям.

36. Никогда не даю отрицательных оценок людям со слов других людей.
37. Сильный (авторитетный для меня человек) может повлиять на меня так, что я нарушу какие-либо правила, хотя я и не склонен к подобным нарушениям.
38. Мои интересы довольно разнообразны.
39. Я склонен выдвигать инициативные предложения без их предварительной проработки.
40. Я молчалив.
41. Я никогда (даже в детстве) не начинал конфликтовать без серьезной причины.
42. Как правило, после сна я медленно прихожу в себя.
43. При неудачах, как правило, мне удается сохранить чувство юмора.
44. Часто я бываю довольно упрямым (неуступчивым).
45. Моя речь спокойная, равномерная, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляций и мимики.
46. Я никогда не повышаю голоса, если к этому не вынуждали чрезвычайные обстоятельства.
47. Как правило, я довольно быстро утомляюсь.
48. Мои склонности изменчивы (не постоянны).
49. В работе и других делах (спорах, спорте ...) я бываю безудержным (иногда меня надо останавливать).
50. Не люблю разговаривать не по делу.

51. У меня никогда не появляются мысли, которые следовало бы скрывать от других.
52. Моя речь обычно слабая и тихая.
53. В трудных ситуациях я становлюсь собранным и целеустремленным.
54. Я работаю, как правило, рывками.
55. Думаю, что я сдержаный человек.
56. В узком кругу я никогда не веду разговоров о недостатках общих знакомых.
57. Как правило, я вольно или невольно приспосабливаюсь к характеру (особенностям) собеседника.
58. Мне бывает нетрудно приспособиться к изменившимся условиям (к новым людям, новым требованиям...).
59. Я склонен к делам, содержащим элемент риска.
60. Я терпеливый человек.
61. Мое поведение на людях и без людей всегда бывает одинаковым.
62. Иногда я бываю впечатлительным до слез.
63. Как правило, я с увлечением берусь за новое дело.
64. Бывает, что я начинаю действовать, что называется, очертя голову (не выяснив заранее последствия своих действий).
65. Начатое дело я в большинстве случаев довожу до конца.
66. Только из-за личной выгоды я никогда не предпринимал никаких дел.

67. Я очень восприимчив к одобрению или порицанию (наказанию).
68. Довольно часто я остываю, если дело перестает меня интересовать.
69. Я приспосабливаюсь к новой обстановке (новым людям, условиям работы или жизни...) то очень быстро (без труда), то очень медленно (с трудом).
70. Я не склонен растратчивать свои силы попусту (не по делу).
71. Во всех случаях срывов в моей работе никогда не бывало так, чтобы виноват был только я один.
72. Я предпочитаю работать при наличии четких готовых инструкций.
73. Я, как правило, быстро включаюсь в новую работу.
74. Моя речь, как правило, быстрая, страстная, с перепадами громкости и разнообразными резко меняющимися интонациями.
75. Довольно часто, когда другие люди начинают «психовать» (нервничать), я без каких-либо усилий остаюсь уравновешенным.
76. Иногда я пользовался служебным телефоном для личных целей (международных звонков).
77. Порой я становлюсь мнительным (подозрительным).
78. Не люблю однообразную работу.
79. В трудных условиях я то лихорадочно начинаю действовать, то впадаю в апатию.
80. Я придерживаюсь строгого распорядка жизни и системы в работе.

81. Иногда меня ставили в такие условия, что я был вынужден говорить неправду.
82. Обычно я начинаю делать что-либо серьезное под давлением обстоятельств или влиянием людей.
83. Как правило, я быстро переключаюсь с одной работы на другую.
84. Нередко я горячусь.
85. Для меня не существует проблемы сдерживания своих порывов — я ведь уравновешенный человек.
86. Иногда мне приходилось оценивать по-разному (разной меркой) свои поступки и такие же поступки других людей.
87. Как правило, я могу хорошо (результативно) работать лишь тогда, когда имеются благоприятные условия.
88. Я человек общительный (не чувствую скованности с новыми людьми).
89. Я бы мог назвать себя «агрессивным забиякой».
90. Я не очень восприимчив как к одобрению, так и к порицанию.
91. Порой и я завидовал людям.
92. Часто я медленно (вяло) возбуждаюсь.
93. Как правило, мне удается обдуманно отсрочить осуществление замысла (намерения), если я убежден, что это надо.
94. Я, как говорят, «зажожусь с пол-оборота».

95. Я склонен проявлять снисходительность к коллегам в свой адрес.
96. Иногда я, как и многие люди, принимал решение ознакомившись с обстоятельствами дела лишь поверхностно.
97. Довольно часто задолго до предстоящих событий я становлюсь нервным (тревожным, беспокойным).
98. Мне кажется, что я довольно выносливый и работоспособный человек.
99. Мне трудно (а бывает и просто невозможно) настроить себя на то, чтобы долго и терпеливо ждать кого-либо или что-либо.
100. Для меня типично постоянство отношений и интересов.
101. Иногда я характеризовал положительно человека со слов других людей.
102. Довольно часто я начинаю опасаться, что чего-либо не хватит, и становлюсь запасливым.
103. Я способен действовать быстро.
104. Довольно часто, начав читать какую-либо книгу, заглядываю в ее конец, чтобы побыстрее узнать, а чем же все кончится.
105. Как правило, я работаю равномерно (без рывков и всплесков).
106. К своим действиям я иногда относился несамокритично.
107. Часто я нуждаюсь в сочувствии и поддержке окружающих (особенно при неудачах и трудностях).

108. У меня плавная, громкая, быстрая, отчетливая речь, сопровождающаяся живыми жестами и мимикой.
109. В периоды неудач я то начинаю гневаться, то впадаю в уныние.
110. Мне бывает нелегко быстро переключиться с одного дела на другое.
111. Иногда получалось так, что я «сваливал» свои собственные промахи на других людей.
112. Бывают периоды, когда я становлюсь тревожным (или даже боязливым), при этом вроде бы для этого нет оснований.
113. Мне кажется, что, как правило, я могу сохранять самообладание в неожиданной (или даже опасной) обстановке.
114. Мои движения, как правило, резки и порывисты.
115. Я ровен в отношениях со всеми.
116. Иногда получалось так, что я неодинаково оценивал одинаковые поступки чужих людей и людей мне близких.
117. Меня трудно «задеть» (обидеть, расстроить).
118. Для меня типично бодрое устойчивое настроение.
119. В достижении цели я нетерпелив — только начав дело, хочу видеть его уже завершенным и потому порой начинаю действовать лихорадочно.
120. Я достаточно аккуратен.
121. Иногда я, как и многие люди, «перемалывал косточки» некоторым из своих знакомых.

122. Частые трудности приводят к тому, что нередко у меня опускаются руки.
123. Довольно часто я выдвигаю без внешних стимулов инициативные предложения, а иногда начинаю «воевать» за их прекращение.
124. Моя характерная черта – резкая смена настроения.
125. Мне бывает трудно быстро приспособиться к новой обстановке.

### **Ключ к тесту**

1. Подсчитайте сумму перечеркнутых номеров (баллов) по вопросам:

1, 6, 11, 16, 21

Проставьте сумму после буквы «**K**» – *клятва*, т.е. насколько вы следовали утверждениям задания.

2. Подсчитайте сумму перечеркнутых номеров (баллов) по вопросам:

26, 31, 36, 41, 46, 51, 56, 61, 66, 71

Проставьте результат после буквы «**Z**» – *защита*, т.е. насколько действовали ваши психологические механизмы защиты и Вы говорили правду, не приукрашивая свое поведение.

3. Подсчитайте сумму перечеркнутых номеров (баллов) по вопросам:

76, 81, 86, 91, 96, 101, 106, 111, 116, 121

Проставьте результат после буквы «**O**» – *откровенность*, т.е. насколько Вы говорили правду или Вы правильно понимали формулировку вопросов.

4. Подсчитайте сумму перечеркнутых номеров (баллов) отдельно по столбцам, обозначенным символами: М, С, Х, Ф ( названия темпераментов).

Проставьте результат в конце столбца в соответствии с буквами в начале столбца.

5. Постройте формулу своего темперамента так, чтобы символы были расставлены по местам, соответствующим количеству баллов.

Например, М = 3, С = 21, Х = 13, Ф = 8. Формула выглядит следующим образом:

С, Х, Ф, М

Символы с одинаковой суммой баллов пишутся один под другим.

Например, М = 5, С = 15, Х = 10, Ф = 15, формула выглядит так:

С  
Ф ← Х М

Полученная формула темперамента характеризует наиболее типичные черты, проявляемые личностью в различных ситуациях.

Так, в первом примере полученная формула означает, что для личности характерна активность поведения с отдельными перепадами настроения, выраженное лидерство, стремление доводить начатое дело до конца, но не всегда. Рефлексия слабо выражена.

6. При определении наиболее типичного темперамента следует учитывать ответы по контрольным шкалам «К», «З», «О». Суммы ответов по «К», «О» должны стремиться к максимуму, а по «З» — к минимуму. В противном случае правдивость ответов не соответствует действительности.

**Таблица 3.4. Бланк ответов по тесту.**

		<b>М</b>	<b>С</b>	<b>Х</b>	<b>Ф</b>
<b>K =</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>
	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>
	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
<b>3 =</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>55</b>
	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>60</b>
	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>65</b>
	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>
	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>
	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>80</b>
	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>85</b>
	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>90</b>
	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>95</b>
	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
<b>O =</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>104</b>	<b>105</b>
	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>110</b>
	<b>111</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>114</b>	<b>115</b>
	<b>116</b>	<b>117</b>	<b>118</b>	<b>119</b>	<b>120</b>
	<b>121</b>	<b>122</b>	<b>123</b>	<b>124</b>	<b>125</b>
<b>Сумма баллов</b>					

## **ГЛАВА 4.**

### **ГРУППОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цели главы:**

- раскрыть групповые особенности возникновения конфликтов;
- рассмотреть формирование межличностных отношений в группе, степень их конфликтности;
- охарактеризовать этапы формирования коллективов;
- раскрыть возможности управления конфликтным взаимодействием в коллективах;
- познакомить с методами определения степени сплоченности коллектива.

**Ключевые слова:**

группа, коллектив, норма, конформизм, групповой эгоизм, синергия, сплоченность коллектива.

#### **4.1. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ГРУППАХ**

Личность не может находиться вне общества, коллектива, группы, она утверждается в группе, реализует себя. Каждый из нас одновременно принадлежит к нескольким группам: семья, друзья, учебная группа, коллектив на предприятии. Следует отметить, что, когда назначение группы выполнено или члены группы утрачивают к ней интерес, эти группы распадаются. Период существования одной группы может колебаться от нескольких часов (празднование дня рождения) до

нескольких лет (объединение школьных друзей).

Термин «группа» — широкое понятие, используемое в социальной психологии, социологии, конфликтологии, управлении, управлении персоналом и др. *Группа* означает ограниченную по численности общность людей, выделяемую из социального целого на основании определенных признаков (совместной деятельности, идентичных обстоятельств и пр.).

Понятие «группа» тесно связано с понятием «коллектив». Но создание коллектива из группы совместно работающих сотрудников — задача руководителя, которая реализуется при правильном управлении и формировании коллектива.

**Коллектив** — это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другого и одновременно находится под его влиянием.

Коллектив, как и личность, имеет свои законы развития. Высокоразвитый коллектив может добиться значительно больших успехов, чем отдельная личность, даже самая одаренная. На этом основан эффект «синергии», когда сумма слагаемых намного превосходит возможности отдельных ее исполнителей.

Но такого эффекта добиться крайне непросто, в этом и состоит умение создавать и управлять коллективом, организовывать совместный труд.

Коллектив по отношению к отдельной личности выполняет определенные *функции*.

1. Реализация объективных социальных потребностей личности — сопринаадлежности к группе, коллективу для выживания, развития, выполнения производственных функций.
2. Получение поддержки и оценки равных (как минимум

- мум) ей по квалификации лиц.
3. Социализация личности, т.е. усвоение (или отрицание) ею коллективных норм, правил, утверждение своего статуса.
  4. Саморазвитие (самореализация) личности.
  5. Информационное обеспечение — обмен мнениями, обсуждение выполненной работы, получение информации о своем месте в данной группе.

Роль коллектива в успешной деятельности фирмы давно оценена и находится в центре внимания большинства преуспевающих компаний. Так, при формировании принципов успеха ведущие специалисты в области управления Т.Питерс и Р.Уотерман [14] рекомендуют не жалеть сил и средств на поддержание благоприятного климата в коллективе. Обращают внимание на особую функцию руководителей подразделений по обеспечению адаптации новых работников в коллективе и по поддержанию, даже в крупных организациях, ощущения небольшого коллектива, одной семьи. Данное положение благоприятно сказывается на снижении уровня конфликтности в коллективе и на эффективности деятельности компании в целом.

***Признаками*** коллектива являются:

- наличие общих интересов, целей, задач;
- совместная деятельность;
- единая организация и управление внутри коллектива;
- относительная устойчивость и длительность функционирования.

В настоящее время разработано множество подходов к классификации коллективов.

В зависимости от характера *совместной деятельности*

ности выделяют следующие коллективы: производственные, управленческие, спортивные и пр.

Производственные коллективы, в свою очередь, могут быть *первичными* — коллективы участков, подразделений, задачей этих коллективов является объединение работников на основе отдельного технологического процесса, осуществляя который работники вступают в непосредственные контакты. *Вторичные* — коллективы цехов, организаций, предприятий, степень непосредственного взаимодействия всех членов этих коллективов намного ниже, при численности организации в 1000 человек отдельные работники могут вообще не знать друг друга, но принадлежность к организации имеет большое значение для каждого индивида.

По признаку длительности существования различают — *временные и постоянные коллективы*.

*Временные* коллективы создаются на определенный промежуток времени (от нескольких часов, чтобы отметить день рождения, до нескольких месяцев — под конкретную задачу в организации). *Постоянные* коллективы существуют продолжительный период времени: сколько времени, сколько существует организация, сколько делятся приятельские отношения и пр.

По численному составу выделяют *малые и большие* коллективы.

По признаку формальности, в соответствии с тем, как создаются коллективы, они делятся на *формальные и неформальные*.

*Формальные* коллективы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Руководство организации создает подразделения, т.е. группы в соответствии с горизонтальным разделением труда и уровня управления в соответствии с вер-

тикальным разделением, а задача руководителей этих подразделений — создать из групп работоспособные коллектизы.

*Подразделения* являются объединением работников на основе отдельного технологического процесса, осуществляя который работники вступают в непосредственные контакты.

*Уровень управления* — объединение подразделений в соответствии с принятой в организации структурой управления. Например, трехуровневая структура управления организацией включает: 1-й уровень — дирекция, 2-й уровень — отделы и цеха; 3-й уровень — участки производства.

Структура формальных коллективов определяется целями, задачами, особенностями трудового процесса. Взаимоотношения между работниками регулируются соответствующими уставами, должностными инструкциями, положениями о подразделениях. Положение отдельного работника определено должностью, которую он занимает (руководитель, специалист, технический исполнитель).

Разновидностью формальных коллективов является «команда» — группа работников, подобранныя руководителем и состоящая из непосредственно подчиненных ему лиц.

Выделяют также и «рабочую (целевую) группу», которая состоит из лиц, вместе работающих и объединенных общей целью (задачей). От команды эти группы отличаются большей самостоятельностью в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие группы имеются, например, на «Хьюлетт-Паккард», «Моторола» и ряде др. Иногда этим группам выплачивают фи-

нансовые надбавки по результатам выполнения поставленной задачи.

**Факторы, определяющие степень зрелости рабочей группы:**

- *технологические* — особенности совместного использования орудий труда и предметов (передовых технологий, новых компьютерных программ);
- *экономические* — формы оплаты труда, формы совместного владения организацией;
- *организационные* — степень формализации распределения обязанностей;
- *психологические* — мировоззренческая и психологическая совместимость работников.

Например, на французском заводе «Рено» в 90-е годы была создана рабочая группа по выпуску нового автомобиля «Твинго». В группу входили специалисты разных направлений: от конструкторов, разработчиков до рабочих. Группе был придан официальный статус, выделено финансирование, и новая модель машины была создана за короткий промежуток времени.

В практике отечественного управления примером целевых групп является создание «временных творческих коллективов», т.е. групп специалистов, объединяемых выполнением определенной задачи на период от нескольких месяцев до нескольких лет.

**Неформальные коллективы** (*группы*) создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений для достижения какой-то определенной цели. Некоторые такие группы могут быть организованы из людей, объединенных недовольством руководителем. Сила воздействия неформальных

групп сотрудников является достаточно большой в организации, а при определенных условиях может фактически стать доминирующей и нейтрализовать усилия официального (формального) руководителя.

Исследования неформальных групп, их функционирования и влияния на работников проводились давно, начиная с 20-х годов. Известны эксперименты американского социального психолога Э.Мэйо [1].

Социальные взаимоотношения между работниками в процессе выполнения производственных функций крайне важны для них и это необходимо учитывать при управлении коллективами. Даже в хорошо спроектированной организации при разумно разработанной формальной структуре коллектива недостаточный учет фактора малых групп и неформальных лидеров, которые в ней существуют, может свести на нет все расчеты, и организация станет неуправляемой.

*Достоинствами* существования неформальных коллективов с точки зрения управления организацией являются:

- высокий дух коллективизма;
- большая преданность организации (если цели неформальных коллективов и организации в целом совпадают);
- более высокая производительность труда при совпадении групповых норм и норм данной организации.

Но существование неформальных коллективов имеет и свои недостатки при управлении:

- снижение эффективности труда;
- распространение ложных слухов (верных с точки зрения одной из неформальных групп);

- тенденции к сопротивлению переменам (нарушение равновесия в неформальных коллективах).

Рассмотрим *факторы*, влияющие на формирование конфликтов в неформальных группах, коллективах:

- численность неформальной группы;
- состав;
- наличие норм поведения у данной группы;
- существование неформального лидера;
- распределение ролей.

Рассмотрим более подробно эти факторы.

### Численность неформальной группы

По данным статистических исследований, наиболее рациональное количество членов группы — 5 человек [7]. При выработке управленческого решения группа численностью 5 – 11 человек разрабатывает более точные варианты. Зависимость эффективности деятельности группы от ее численности представлена на рис. 4.1.

В группе, численностью меньше пяти человек, доля персональной ответственности достаточно высока и не всеми воспринимается. При численности группы в пять человек работники испытывают наибольшую степень комфорта. При численности больше пяти человек процесс общения затрудняется. По мере увеличения численности группы усложняется процесс достижения согласия по спорным вопросам, появляется тенденция разделения группы на более мелкие.



*Рис. 4.1. Зависимость эффективности деятельности группы от ее численности.*

Психологами установлен закон «психологической триады» [1, 7], в соответствии с которым самой устойчивой психологически неформальной структурой является триада с сильным лидером, а самой стабильной — триада + 2 человека, играющих роль стабилизаторов.

В зависимости от численности группы выделяют *малые и большие группы*.

*Малая группа* — относительно небольшое число непосредственно контактирующих между собой индивидов, объединенных общими целями и задачами. Если эти группы созданы стихийно, то речь идет о *неформальной малой группе*. Для ее возникновения и существования необходимым условием является наличие авторитетного неформального лидера. Для создания официальной малой группы нужен авторитетный руководитель, вокруг которого объединяются остальные члены группы (команды, рабочей группы).

В связи с большим влиянием, которое оказывают малые группы на всю систему управления организацией, вопросам изучения этих групп посвящено множество работ [1,3,10,11,16].

С точки зрения возникновения конфликтов, фактор численности имеет значение и как снижающий возможность возникновения конфликта внутри самой малой группы, иначе группа просто распадется, и как повышающий возможность возникновения конфликтов этой группы с другими.

Таким образом, эффективность существования неформальной группы будет определяться совпадением размера неформальных коллективов с численностью группы, необходимой для выполнения поставленной задачи, т.е. рабочей группы.

## Состав

Важным фактором бесконфликтного существования неформальной группы является состав ее участников, т.е. степень сходства точек зрения, подходов личностей, входящих в ее состав при решении возникшей проблемы.

При небольшом численном составе группы возникают дополнительные по отношению к перечисленным в главе 2 *причинам* конфликтов:

- стремление отдельных подгрупп к власти;
- превышение лидером своей власти;
- перенос личных отношений (неприязни, зависти) на производственные и наоборот;
- борьба за лидерство, за влияние на официального руководителя.

В целом состав группы должен включать людей, взаимодополняющих по характеру и квалификации.

## **Наличие норм поведения**

В коллективах осуществляется формирование групповых *норм поведения*, принятых именно в этой группе, следование которым является обязательным условием принадлежности к данной группе. Существующие в неформальной группе нормы поведения являются достаточно сильным фактором влияния на отдельную личность.

Только при условии соблюдения личностью групповых норм она будет принята этой группой.

*Групповые нормы* представляют собой совокупности правил и требований, вырабатываемых каждой группой (коллективом организации), они являются своеобразной призмой преломления социальных норм, регулирующих жизнедеятельность больших групп, организаций и всего общества в целом. Нормы позволяют группе соотносить *поведение* каждого отдельного своего участника с *выработанными эталонами* и осуществлять эффективное воздействие на отдельную личность в случае отклонения ее поведения от принятого в группе эталона.

Нормы выполняют *функции* социального контроля за деятельностью личности, способствуют устойчивости и стабильности существования группы.

Вместе с тем нормы могут блокировать восприятие группой нового и препятствовать перестройке всей деятельности в изменившихся социальных условиях.

В 50-е годы были проведены исследования по выявлению степени зависимости личности от группы. Известны опыты американского психолога С.Аша, который впервые в 1951 году осуществил эксперименты, позволившие выявить наличие давления группы на мнение отдельных ее членов. Все испытуемые утвер-

ждали, что мнение большинства «давит» весьма сильно, и даже «независимые» признавали, что противостоять мнению группы очень тяжело [1].

В соответствии с результатами этих опытов, получивших признание как классические, индивид находится в достаточно большой зависимости от значимой для него группы. Различные формы зависимости (внутренние и внешние) служат специфическим способом разрешения осознанного конфликта между личным и доминирующим в группе мнением в пользу последнего. Зависимость личности от группы вынуждает искать индивида подлинного или мнимого согласия с ней, подстраивать свое поведение под кажущиеся чуждыми или непривычными эталоны, что приводит к **конформизму**.

**Конформизм** представляет собой податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, которое проявляется в изменении ее (личности) поведения и установок в соответствии с ранее не разделяемой позицией большинства. Различают **внешний** (публичный) конформизм и **внутренний** (личный). Внешний конформизм представляет собой демонстративное подчинение личности мнению группы с целью избежать порицания, наказания. Внутренний конформизм характеризуется действительным преобразованием индивидуальных установок личности в результате принятия позиции окружающих, оцениваемой в качестве более обоснованной.

Согласно эмпирическим данным, на уровень конформизма влияют следующие факторы:

- характеристика индивида, подвергаемого групповому давлению (пол, возраст, интеллект, внушаемость);
- характеристики групп, оказывающих это давление

- (размер, сплоченность, наличие сильного лидера);
- содержание задачи и степень заинтересованности в выполнении этой задачи личности, ее компетентность;
  - характер взаимоотношений индивида и группы (статус индивида в группе, степень его приверженности к ней, уровень взаимозависимости группы и личности в получении вознаграждения).

Особой разновидностью рассмотренной зависимости является *нонконформизм* — стремление во что бы то ни стало поступить вопреки позиции господствующего большинства, любой ценой и во всех случаях утверждать противоположную точку зрения.

### **Существование неформального лидера**

Возникновение и существование неформальных групп связано, как правило, с наличием в коллективе неформального лидера. Авторитетный работник, играющий заметную роль в коллективе, за которым признается право принимать решения в значимой для группы ситуации, становится ее неформальным лидером. Он объединяет вокруг себя своих единомышленников, создает сплоченную группу, влияет на выработку норм поведения данной группы.

Вместе с тем наличие неформального лидера может привести к следующим конфликтным ситуациям:

- борьба этого лидера за власть с официальным руководителем;
- борьба с теми членами группы, которые не хотят придерживаться принятых норм поведения;
- сопротивление переменам, предлагаемым со стороны официального руководителя, если они могут уг-

- рожать его авторитету, положению в группе;
- неприятие новых членов группы как угрозы своему лидерству.

Для официального руководителя наибольшие сложности при управлении коллективами представляют неформальные отрицательные лидеры, т.е. лидеры, настроенные против этого руководителя. Существует ряд методов выявления неформальных лидеров и определения структуры коллектива, некоторые из них будут рассмотрены в следующем параграфе.

### Распределение ролей

Согласно ролевой теории [глава 2] члены группы выполняют определенные роли в соответствии со сложившейся структурой этого коллектива.

Группа соотносит *ролевое поведение* ее участников с *ролевым ожиданием* со стороны остальных работников. При несоответствии поведения ожиданиям возникают осложнения, которые могут перерасти в конфликт.

В результате действия групповых норм может быть *сформировано групповое единомыслие*, т.е. совпадение норм и правил поведения, отношений к кому-либо в группе; выработка и признание большинством членов группы общего мнения, общих ценностей, правил, норм поведения. Для группового единомыслия *характерны*:

сплоченность,

единство,

возможность оказывать групповое давление на поведение индивида.

**Групповое единомыслие** направлено на создание психологического единства членов группы, стаби-

лизацию, упорядочение межличностных отношений и взаимодействий.

Влияние неформальных норм на поведение членов коллектива рассмотрим на следующем примере.

*Бригада слесарей — лекальщиков (слесарей высокой квалификации) из шести человек всегда держалась дружно и сплоченно. Все члены бригады были разного возраста. Старшие относились к младшим покровительственно, а младшие к старшим — с уважением. После ухода одного из членов бригады на пенсию в бригаду был принят молодой слесарь Сидоров А., который два года назад закончил училище. Вначале вся бригада отнеслась к нему настороженно, но потом между ним и бригадой установились дружеские отношения, он стал «своим».*

*Однажды Сидорову А., как молодому и не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционные методы изготовления лекал, он имел заработок на среднем уровне этой бригады. Через некоторое время Сидоров придумывает более рациональный способ выполнения работы и начинает перевыполнять нормы выработки в три раза и, соответственно, вырос его заработка. В последнее время Сидоров стал получать в полтора раза большие бригадира.*

*На Сидорова начинает коситься вся бригада, стали появляться замечания о его поведении и отношении к работе: то он куда-то отлучился, то предлагает совет, о котором ни-*

*кто не спрашивал, а когда надо, молчит.*

*Через некоторое время происходит полный разрыв Сидорова с бригадой. Сидоров попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду, но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через некоторое время Сидоров уволился с завода.*

В данной ситуации явно выражены нарушения Сидоровым принятых в коллективе норм поведения: должно соблюдаться примерное равенство всех участников трудового процесса, без особенного выделения отдельной личности. Явно выраженное увеличение производительности, а следовательно, и заработка со стороны Сидорова привели к возмущению остальных членов коллектива, неформальному давлению на Сидорова, что привело к его увольнению с предприятия. Если бы Сидоров поделился содержанием своего изобретения с остальными и привлек их к использованию более рационального способа производства, то коллектив не стал бы оказывать такого давления на него. Вместе с тем и заработок Сидорова не вырос бы во столько раз, поскольку тогда были бы изменены расценки для всех работающих, что привело бы к некоторому повышению общих заработков, но незначительно.

В данном случае мы имеем вначале внутриличностный конфликт у Сидорова по поводу его сомнений: знакомить или нет остальных с содержанием сделанного им изобретения. Постепенно этот конфликт перерос в межгрупповой конфликт с последующим увольнением одного из участников.

## **4.2. Конфликты при формировании коллективов**

Конфликты в коллективе могут возникать не только в процессе его функционирования, но и на каждом из этапов его создания.

Процесс формирования нового коллектива состоит в прохождении последовательно нескольких стадий:

- первичного синтеза;
- дифференциации;
- интеграции;
- стабилизации или распада.

Рассмотрим эти стадии с точки зрения предотвращения конфликтов.

Стадия первичного синтеза характеризуется созданием новой организации или приходом нового начальника. На этой стадии задаются от внешних организаций целевые установки, проектируются формальная структура группы, органы управления, системы отчетности. На данной стадии только вырабатываются взаимные требования начальник-подчиненный, взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер.

Например, создается новое малое предприятие. Цель его деятельности и структура организации определены, отдельные работники подобраны, но у них нет опыта совместной деятельности, реализации отношений начальник-подчиненный, не определены направления взаимозависимости при выполнении производственных функций.

Психология коллектива на этой стадии — исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности. Это же характерно и для сложившего-

гося коллектива, когда в него приходит новый начальник.

Конфликты в коллективе на данной стадии бывают в основном эпизодические, поскольку еще не сложилась неформальная структура данного коллектива, не сформированы групповые нормы поведения, не проявился в полной мере неформальный лидер.

Стадия дифференциации предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, формируются групповые нормы поведения. Данная стадия особенно сложна для управления коллективом со стороны официального руководителя, поскольку возникающие конфликтные ситуации могут увлечь сотрудников и не дать возможности руководителю сформировать работоспособный коллектив. С одной стороны, создание малых групп — процесс объективный, и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом. Поэтому задача руководителя на этой стадии — умелое распределение баланса сил между неформальными группами (за счет выдаваемых заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям). Западные специалисты рекомендуют для сплочения коллектива, особенно на стадии его формирования, проведение совместных мероприятий: спортивных, культурных и др.

На этой стадии конфликты возникают часто, поскольку идет распределение властных (неформальных) полномочий, происходит распределение ролей среди работников, формируется неформальная структура коллектива.

Основные причины появления конфликтов в коллективах состоят в следующем:

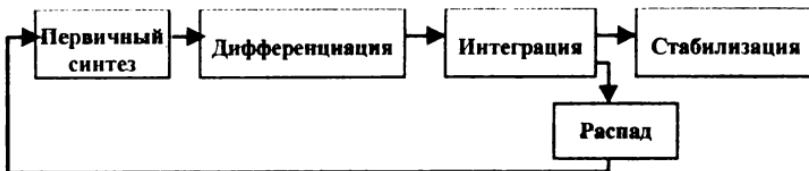
- несовпадение личных и групповых целей;
- борьба за власть между неформальными группами, за влияние на официального руководителя;
- нарушение принятых групповых норм поведения кем-либо из членов коллектива.

Для стадии интеграции характерно достижение состояния зрелости коллектива. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, создано общественное мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям, возникающим конфликтам.

Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного коллектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления. Более высокая производительность труда возможна, если групповые нормы совпадают с официальными для данной организации. В противном случае наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.

Стадия стабилизации. В результате действия внешних (во внешней среде) или внутренних факторов (внутри организации) развивающийся коллектив может перейти в стадию стабилизации или распада, причем распад может произойти и на стадии интеграции и стабилизации, что сложнее (см. рис. 4.2.).

Таким образом, конфликты в коллективах появляются преимущественно на стадиях первичного синтеза, дифференциации и распада, на стадии интеграции конфликты крайне редки.



*Рис. 4.2. Стадии формирования коллектива.*

В связи с тем, что конфликты в коллективах возникают преимущественно из-за недостатков управления, приведем некоторые высказывания видных английских консультантов по управлению — М.Вудкока и Д.Френсиса, которые они назвали «Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива» [2]:

- непригодность руководителя — его неспособность по своим личным качествам использовать коллективный подход для принятия решений, сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы;
- неквалифицированные сотрудники. Достаточно распространенный недостаток из-за несбалансированности функций работников, неадекватного сочетания профессиональных и человеческих качеств. Неправильное распределение межгрупповых ролей в коллективе;
- неконструктивный социально-психологический климат, что характеризуется отсутствием преданности задачам команды и высокой степени взаимной поддержки;
- нечеткость целей — недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссным решениям, взаимным уступкам;
- низкие результаты работы. Коллектив не должен

самоуспокаиваться на достигнутом. Необходимо проявлять напористость в достижении значимых целей, что способствует высокой самооценке членов коллектива, росту личного профессионализма;

- неэффективные методы работы — что подразумевает слабо организованную систему сбора, обработки и предоставления информации, принятия решений;
- нехватка открытости и наличие конфронтации. При отсутствии возможности свободной критики, обсуждения сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий без страха быть неправильно понятым появляется угроза конфронтации. Выполнить на практике это положение довольно сложно, требуется соответствующая подготовка и руководителя, и персонала. От руководителя требуется умение управлять соперничеством сотрудников, не допуская перерастания соперничества в серьезный конфликт.

#### **4.3. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СПЛОЧЕННОСТИ КОЛЛЕКТИВОВ**

Значимыми показателями деятельности коллектива являются его *социально-психологический климат (СПК)* и *уровень сплоченности* работников.

**Сплоченность** коллектива представляет собой ценностно ориентированное единство, которое определяется по степени совпадения мнений членов группы в отношении наиболее значимых для нее объектов [16]. При сближении оценок в отношении профессиональной деятельности происходит увеличение количества коммуникативных связей и эмоциональной привязанности людей друг к другу.

На сплоченность коллектива позитивно влияют:

- похожесть ценностных ориентаций у членов группы, поскольку людям приятнее общаться с теми, кто думает и относится к ценностям примерно одинаково;
- совпадение целей отдельных личностей и группы в целом, что позволяет работникам решать свои материальные, социальные и другие цели, выполняя поставленные производственные задачи;
- высокий уровень организационной культуры предприятия, грамотное управление коллективом со стороны руководства, принятые нормы совместной деятельности.

Негативно влияют на сплоченность коллектива:

- низкий уровень организационной культуры;
- плохая организация труда, нечеткость распределения прав и обязанностей у членов коллектива;
- психологическая несовместимость отдельных работников.

В некоторых группах, не достигших уровня зрелости коллектива, сплоченность подменяется групповыми нормами или единомыслием, направленным на выживание данной группы, что приводит к появлению *группового эгоизма*. Внешняя среда воспринимается членами группами как агрессивная, угрожающая факту существования данной группы. Такое положение может привести к невосприятию критических замечаний по отношению к отдельным членам группы или группы в целом. Групповой эгоизм может проявиться при наличии внешнего сильного врага или другого фактора, сближающего интересы различных людей.

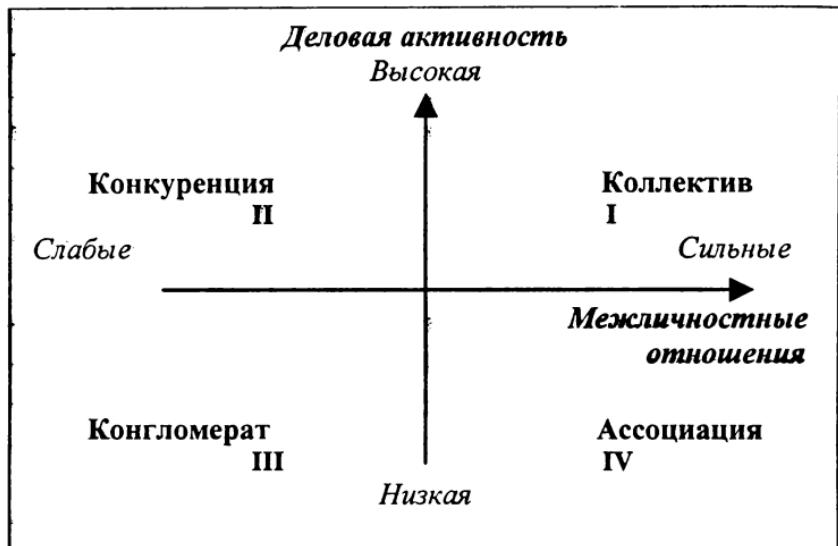
*Пример. Объединение одной группы жильцов дома против другой ее группы, которая собралась построить гараж рядом с домом, что может, по мнению первой группы, ухудшить экологию данного микрорайона, двора. Возникает конфликт между двумя группами жильцов, причем иногда затяжной и достаточно сильный.*

**Социально-психологический климат** (СПК) характеризует преобладающий в коллективе, относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности.

СПК определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (быту, досугу) на основании индивидуальных, личностных ценностных ориентаций [16].

Б.Такмен [13] предложил двухфакторную модель, оценивающую уровень сплоченности коллектива, его социально-психологический климат в зависимости от: деловой активности членов коллектива и тональности межличностных отношений (см. рис. 4.3).

Данная модель описывает состояние СПК. Для определения степени сплоченности группы воспользуемся тестом, вопросы которого приведены в табл. 4.4. (в конце главы), графическая интерпретация результатов теста позволяет построить «Психологический климатический круг» [8]. Тест дает возможность выявить картину психологического настроения коллектива подразделения и изобразить это графически. Однако данный метод не позволяет выявить неформального лидера коллектива и определить уровень предпочтений сотрудников в коллективе.



*Рис. 4.3. Виды социально-психологического климата коллектива.*

По результатам ответов определяется область, характеризующая настроение коллектива, предрасположенность коллектива к конфликту на момент проведения тестирования, что позволяет руководителю выбрать наиболее адекватное воздействие на коллектив.

Так, **область I** — зона круга, которая означает, что в коллективе преобладают активные доброжелательные отношения.

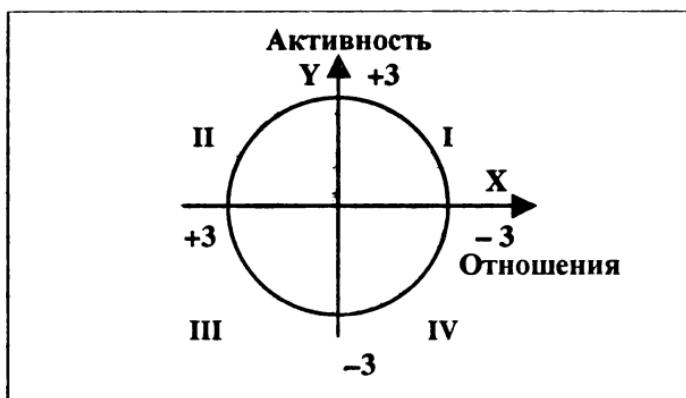
**Зона II** — в коллективе существует напряженность, неудовлетворенность в отношениях, тревожность.

**Зона III** подчеркивает неудовлетворенность и уныние в коллективе.

**Зона IV** означает пассивность, благодушие, умиротворение в коллективе.

По результатам ответов на вопросы теста определяются два показателя: активности и тональности от-

ношений в данном коллективе. Показатель «активности» определяется как алгебраическая сумма ответов по вопросам 1 – 5 таблицы теста, откладывается по оси «Y»; показатель «тональности отношений» определяется как алгебраическая сумма ответов по вопросам 6–10, откладывается по оси «X» (см. рис. 4.4.).



*Рис. 4.4. Климатический круг по результатам тестирования.*

Для более четкого определения степени сплоченности группы, ее неформального лидера, отношений членов коллектива друг к другу существует более точный, но и более трудоемкий метод — **социометрия**.

### Метод определения сплоченности коллектива и неформального лидера

Психологическая теория общества, **социометрия**, была разработана американским социальным психологом **Джекобом Леви Морено** (1892 – 1974 гг.), для объяснения множества сторон социальной жизни общества (экономических, политических) при помощи измерения состояния эмоциональных отношений между людьми.

Изучая процессы в малой группе, отражающие

неформальную микроструктуру общества, Морено показал, что психологическое благополучие личности определяется ее местом в системе межличностных отношений. Для выявления скрытой от внешнего наблюдателя структуры этих отношений, определяющейся эмоциональными связями, взаимными симпатиями и антипатиями, притяжением и отталкиванием, был предложен социально-психологический тест как инструмент измерения этих отношений. В результате социометрической процедуры составляются социометрические матрицы, вычисляются социометрические коэффициенты групповой сплоченности, выявляются неформальные лидеры коллективов [9].

## Социометрическая процедура

1. Постановка задачи. Определяются цель и задачи исследования: выявление неформального лидера, распределение работ в подгруппе, назначение нового руководителя, формирование рабочих группы для выполнения заданий и т.д.
2. Выбор объекта измерения: группа в целом, отдельные подгруппы.
3. Определение самой процедуры проведения исследования:
  - 3.1. Непараметрическая процедура — каждый испытуемый отвечает на вопросы карточки без ограничения количества выборов. Пример такой карточки см. табл.4.1.

**Таблица 4.1. Пример социометрической карточки при непараметрической процедуре.**

ФИО членов опрашиваемой группы	Вопросы			
	С кем бы Вы хотели работать над совместным проектом?	С кем бы Вы не хотели работать над совместным проектом?	Кого бы Вы хотели пригласить на Новый год (проводить вместе отпуск)?	Кого Вы не хотели бы пригласить на Новый год (проводить вместе отпуск)?
1.				
2.				
3.				
...				

Если в группе, например, 10 человек, то каждый оценивает 9 своих коллег, т.е. теоретическое максимальное число выборов равно 9.

Если в группе насчитывается больше 10 человек, то количество выборов становится слишком большим, требуется машинная обработка результатов.

Данная процедура имеет недостатки:

- полная анонимность отсутствует, поскольку иначе нельзя подвести общие итоги и сама постановка вопроса часто воспринимается болезненно в коллективах и может создать конфликтную ситуацию;
- появляется большая вероятность случайного выбора: выбирают всех или отвергают всех;
- дают заведомо ложные ответы, прикрываясь лояльностью к окружающим и к экспериментатору.

3.2. Параметрическая процедура, т.е. с ограниченным числом выборов. Испытуемому предлага-

ется сделать строго ограниченное число выборов из всех членов данного коллектива, например, 5 из 25 человек.

Величина ограничения числа социометрических выборов получила название «социометрическое ограничение» или «лимит выбора».

В этом случае карточка может выглядеть следующим образом (см. табл. 4.2).

**Таблица 4.2. Пример социометрической карточки при параметрической процедуре.**

№ п/п	Тип вопроса	Вопросы	Выборы (ФИО выбранных сотрудников)		
1.	Работа	a) С кем бы вы хотели вместе работать в группе? б) С кем бы вы не хотели вместе работать в группе?			
2.	Досуг	a) Кого бы Вы хотели пригласить на встречу Нового года? б) Кого бы Вы не хотели пригласить на встречу Нового года?			

Считается, что введение ограничения на количество выборов повышает надежность социометрических данных и облегчает обработку.

4. Обработка полученных данных. По результатам проведенных опросов (анкетирования) составляется социометрическая матрица (см. табл.4.3).

Рассмотрим применение данного метода на условном примере.

В подразделении организации работает четыре человека. Перед новым руководителем подразделения поставлена задача: выявить неформальную структуру коллектива, неформальных лидеров, определить наибо-

лее рациональное распределение совместно выполняемых работ. Руководитель подразделения решил воспользоваться услугами службы управления персоналом, которая согласилась провести социометрическое исследование в коллективе. Была составлена социометрическая карточка для непараметрической процедуры, согласованы характер задаваемых вопросов, время и порядок проведения обследования. Результаты обработки полученных данных приведены в табл. 4.3.

Выводы по таблице:

1. Наибольшее число положительных выборов (3 по работе и 2 по досугу) набрал Гусев, таким образом, в данной группе он — неформальный лидер и по работе, и по общению в неформальной обстановке, что предполагает необходимость учета его мнения при руководстве данной группой.
2. Наибольшее число отрицательных выборов (3 по работе и 2 по досугу) набрал Дедов, что свидетельствует о некоторой его изоляции в данном коллективе. Руководителю необходимо продумать изменение структуры коллектива и перевода Дедова в другую группу либо учитывать данный факт при распределении совместных работ.
3. При распределении работ одну и ту же задачу нежелательно поручать Дедову и Махову из-за их взаимной неприязни. Хорошие пары составляют Бажов и Гусев, а также Гусев и Махов, кроме того, сработаются Бажов и Махов.
4. Равное количество положительных и отрицательных выборов по горизонтали свидетельствует о равновесии в данном коллективе, но при наличии источника потенциальных конфликтов (Дедова) это равновесие легко может сместиться в сторону повышения конфликтности в коллективе.

**Таблица 4. 3. Пример социометрической матрицы  
(ответы сразу по двум вопросам).**

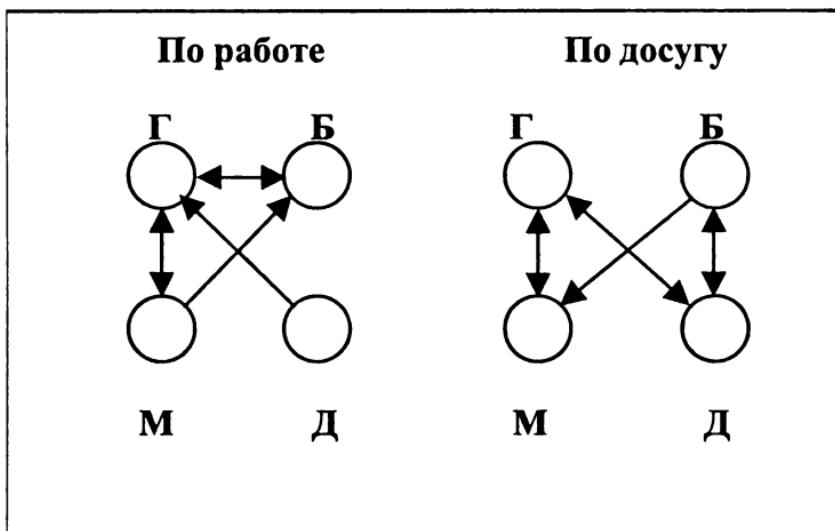
Кто выбирает (ФИО)	Кого выбирают (ФИО)				Количество выборов по горизонтали			
					Положительные:		Отрицательные:	
					рабо- та	до- суг	рабо- та	до- суг
	Бажов	Гусев	Дедов	Махов				
Бажов	0	+	-	-	1	2	2	1
	0	-	+	+				
Гусев	+	0	-	+	2	1	1	2
	-	0	-	+				
Дедов	-	+	0	-	1	2	2	1
	+	+	0	-				
Махов	+	+	-	0	2	1	1	2
	-	+	-	0				
Количество выборов по вертикали								
Положительные								
Работа	2	3	0	1				
Досуг	1	2	1	2				
Отрицательные								
Работа	1	0	3	2				
Досуг	2	1	2	1				

Для большей наглядности данные обследования можно представить в графическом виде, в виде социограммы.

Пример социограммы по данной таблице (см. рис.4.5.).

Социограмма — схематическое изображение выборов испытуемых при ответах на вопросы. Социограмма позволяет произвести сравнительный анализ структуры взаимоотношений в группе в пространстве на некоторой плоскости («щите») с помощью специальных знаков.

Анализ социограммы начинается с отыскания центральных, наиболее влиятельных членов коллектива, затем взаимных пар, группировок. Группировки составляются из взаимосвязанных лиц, стремящихся выбирать друг друга, наиболее часто в социометрических измерениях встречаются группировки по два – три человека, реже — по 4 и более лиц.



*Рис. 4.5. Социограммы для рассматриваемого примера.*

Социометрическая методика проводится групповым методом, т.е. анкетирование проводится всей группой в целом и сразу, не требует больших временных затрат. Она достаточно полезна в прикладном плане по совершенствованию отношений в коллективе. Но не является радикальным способом разрешения внутригрупповых проблем, причины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов групп, а в более глубоких источниках.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Коллектив, как и личность, имеет свои законы развития. Высокоразвитый коллектив может добиться значительно больших успехов, чем отдельная личность, даже самая одаренная. На этом основан эффект «синергии», когда сумма слагаемых намного превосходит возможности отдельных исполнителей.

Вместе с тем любой коллектив формирует свои нормы поведения, соблюдение которых является обязательным условием принадлежности к данному коллективу.

Коллектив выполняет определенные *функции* по отношению к отдельной личности: сопринаадлежность к группе, получение поддержки и оценки; социализация; саморазвитие (самореализация) личности, получение информации и обмен мнениями.

В соответствии с тем, как создаются коллективы, они делятся на *формальные и неформальные*. *Формальные* коллективы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. *Неформальные коллективы* (группы) создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. Некоторые такие группы могут быть организованы из людей, объединенных недовольством руководителем.

Наряду с рядом преимуществ, которые неформальные группы обеспечивают при управлении коллективами, их существование создает известные сложности в управлении организациями: снижение эффективности труда; распространение ложных слухов (выгодных с точки зрения одной из неформальных групп); возникновение тенденции к сопротивлению переменам

(нарушение равновесия в неформальных коллективах); требование подчинения групповым нормам.

Зависимость личности от группы вынуждает искать индивида подлинного или мнимого согласия с ней, подстраивать свое поведение под кажущиеся чуждыми или непривычными эталоны (*конформизм*). Особой разновидностью этой зависимости является *нонконформизм* — стремление во что бы то ни стало поступить вопреки позиции господствующего большинства, любой ценой и во всех случаях утверждать противоположную точку зрения.

В процессе существования коллективы проходят несколько этапов: первичного синтеза; дифференциации; интеграции; стабилизации или распада, каждый из которых характеризуется различной степенью конфликтности.

Конфликты в коллективах появляются преимущественно на стадиях первичного синтеза, дифференциации и распада, на стадии интеграции конфликты крайне редки.

Основными причинами появления конфликтов в коллективах являются следующие: несовпадение личных и групповых целей; борьба за власть между неформальными группами, за влияние на официального руководителя; нарушение принятых групповых норм поведения кем-либо из членов коллектива.

Для определения сплоченности коллектива и его социально-психологического климата применяют различные методы и тесты. Наиболее известными являются: социометрия, построение психологического круга коллектива.

## **Ключевые слова**

**Группа** — ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основании определенных признаков (совместной деятельности, идентичности обстоятельств и пр.).

**Коллектив** (от лат. *collectivus* — сборный) — социальная организация, для которой характерна совместная социально-значимая деятельность.

**Групповые нормы** (от лат. *norma* — руководящее начало, точное предписание, образец) — совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой группой (коллективом).

**Конформизм** (от лат. *conformis* — подобный, собразный) — податливость личности реальному или воображаемому давлению группы.

**Синергия (синергизм)** (от греч. *synergia* — сотрудничество, содружество) — совместное действие индивидов, при котором результат намного превосходит совокупную возможность отдельных ее исполнителей.

**Групповой эгоизм** — ценностная ориентация группы, которая характеризуется преобладанием групповых интересов и потребностей безотносительно к интересам других групп.

**Спленченность коллектива** — ценностно-ориентированное единство, которое определяется по степени совпадения мнений членов группы в отношении наиболее значимых для нее объектов.

## **Вопросы для повторения**

1. Что может дать коллектив личности в случае развития конфликта?
2. В чем сила и слабость неформальных коллективов

при управлении?

3. Как желательно вести себя руководителю, чтобы при переходе из одной стадии развития коллектива в следующую избежать конфликтных ситуаций?
4. Как формируются групповые нормы поведения в вашей организации и каково их влияние на конфликты в коллективе?
5. Каковы основные характеристики каждой стадии развития коллектива?
6. При каких условиях создается формальный коллектив в виде «Рабочей группы»?
7. В чем состоят условия эффективного существования неформальных групп в коллективах?
8. Чем отличается влияние неформального лидера на коллектив от формального руководителя?
9. Какова роль неформального лидера в процессе формирования малых групп?
10. Какие факторы влияют на возникновение конфликтов в коллективах?

### **Практическая ситуация**

#### **Фирма «Полюс»**

*Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых — продавцы. Коллектив сплочен, дружелюбен, в нем широко используются неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется*

«скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов — «клоун-весельчак», может найти язык с любым молодым человеком (до 30 лет), придерживается свободного образа жизни.

Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов — «ас продаж», может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кражса. Сомнений нет — кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец), уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его «стихия — продажи», а не возня с бумажками.

Руководство фирмы решило подобрать бо-

лее жесткого руководителя, с тем, чтобы ввести работу площадки в организационные рамки, убрать панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но которые не использовались данным коллективом, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, используемые данным коллективом продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить, социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

## Вопросы по ситуации:

1. Что послужило истинной причиной сложившейся ситуации?
2. Какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским?
3. Кто и как может разрешить создавшуюся ситуацию, чтобы коллектив площадки по-прежнему приносил самую большую прибыль фирме?

## Литература по главе

1. Андреева Г.М. *Социальная психология*. 2-е изд. — М.: Молодая гвардия, 1988.
2. Вудкок М., Френсис Д. *Раскрепощенный менеджер*. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
3. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. *Личность: конфликт, гармония*. — Киев: Политиздат, 1989.
4. Зеркин Д.П. *Основы конфликтологии*. Курс лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
5. Зигерт В., Ланг Л. *Руководить без конфликтов*. — М.: Экономика, 1990.
6. Кабаченко Т.С. *Психология управления*. Учебное пособие. М.: Российское педагогическое агентство, 1997.
7. Кочеткова А.И. *Психологические основы современного управления персоналом*. — М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999.
8. Ладанов И.Д. *Руководитель в трудовом коллективе*. М.: АНХ, 1989.
9. *Лучшие психологические тесты*. / Пер. с англ. Е.А.Дружининой. — Харьков, 1994.
10. Майерс Д. *Социальная психология*. — СПб.: Питер, 1997.

11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. — М.: Дело, 1994.
12. Обозов Н.Н. *Психология межличностных отношений*. Киев: Лыбидь, 1990.
13. Петрушин В.И. *Психология менеджмента*. Учебное пособие для колледжей. — М.: Институт практической психологии, 1996.
14. Питерс Т., Уотерман В. *В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний*. — М.: Прогресс, 1986.
15. Собчик Л.Н *Диагностика межличностных отношений*. — М.: МКЦ, 1990.
16. Шуванов В.И. *Социальные аспекты менеджмента*. — М.: Изд-во МГУК, 1996.

## **ТЕСТ «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТИЧЕСКИЙ КРУГ»**

В предлагаемой таблице прочтите утверждения слева, затем справа и после этого знаком «X» отметьте на отдельном листке ту оценку, которая, по Вашему мнению, в наибольшей степени характеризует настроение и активность в Вашей группе.

Оценки означают:

- +3 — свойство проявляется в коллективе всегда (утверждение слева);
- +2 — свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 — свойство проявляется иногда;
- 0 — ни это, ни противоположное свойство (справа) не проявляется или не проявляется достаточно ясно, или в одинаковой степени проявляется и то, и другое;
- 1 — свойство проявляется достаточно заметно (утверждение справа);
- 2 — свойство проявляется в большинстве случаев;
- 3 — свойство проявляется всегда.

**Таблица 4.4. Анкета теста «Психологический климатический круг».**

Утверждения	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Утвержде- ния
<b>1. Преобла- дает бол- рый жиз- нерадост- ный тон настрое- ния</b>								Преобла- дает по- давленное настроение
<b>2. Доброже- латель- ность во взаимоот- ношениях, взаимные симпатии</b>								Конфликт- ность в отношени- ях, агрес- сивность, антипатии
<b>3. Членам коллекти- ва (всей группе) нравится быть вме- сте</b>								Члены коллекти- ва выра- жают от- рицатель- ное отно- шение к совмест- ной дея- тельности
<b>4. Успехи или не- удачи то- варищей вызывают сопережи- вание</b>								Успехи вызывают зависть, неуспехи - злорадство

5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга							Каждый нетерпим к мнению товарища
6. Один за всех, все за одного							Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива							Равнодушны друг к другу, к успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии							Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают							Коллектив невозможно поднять на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу							Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

### Обработка результатов тестирования:

Ответы откладывают (в соответствии с рис. 4.4) по осям: по вертикальной оси — алгебраическая сумма ответов на вопросы с №1 по №5 включительно, по горизонтальной оси — алгебраическая сумма ответов на вопросы №№ 6–10.

## **ГЛАВА 5.**

# **КОНФЛИКТЫ И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цели главы:**

- охарактеризовать понятия власти и лидерства в организации;
- раскрыть сущность власти как объекта конфликта и ресурса руководителя;
- рассмотреть влияние руководителя на уровень конфликтности в коллективе;
- познакомить с существующими стилями работы руководителя и их влиянием на конфликтность в подразделении.

**Ключевые слова:**

авторитет, власть, влияние, лидер, руководитель, статус, страх, стиль.

### **5.1. ВЛАСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ**

Власть представляет собой одно из начал общества, организации, всех структурных уровней и образований. Она существует везде, где есть объединение людей: в семье, на производстве, в различного рода организациях.

Существование организации связано с понятием власти, со властными отношениями между теми, кто имеет власть, и теми, кто вынужден подчиняться.

В научной литературе существуют разнообразные подходы к рассмотрению сущности власти, отражающие сложность, многоаспектность этого явления [1, 5, 6, 10].

Природа власти и лидерства давно и активно изучается в различных странах. В справочном пособии, выпущенном в 1981 году, содержалась информация о более чем 5000 исследований в этой области [8], однако единой, общепризнанной точки зрения на природу лидерства и власти нет.

В данном учебном пособии будем рассматривать **власть** как:

- *инструмент управления и условие функционирования организации;*
- *объект конфликтов;*
- *ресурс руководителя.*

Власть как *инструмент управления* и *условие функционирования* организации является необходимым средством осуществления миссии организации, достижения ее целей.

**Власть** представляет собой возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права, насилия.\*

**Власть в организации** — это *социальные отношения*, которые предполагают обязательное выполнение воли руководителя подчиненным, обусловленное наличием у него прав и возможностей принуждать.

Понятие «**власть**» тесно связано с понятиями **«влияние»** и **«зависимость»**. *Влияние* находит выражение в процессе изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений. Различие между властью и влиянием состоит в основном в силе самого влияния. Власть предполагает более

---

\* Большой энциклопедический словарь. — 2-е изд. перер. и доп. СПб.: Норинт, 1997, с.212.

высокие силу воздействия и вероятность подчинения. **Зависимость** (независимость) характеризует степень самостоятельности в принятии решения по определенным вопросам.

**Сущность власти** определяется тем, что влияющий имеет возможность удовлетворять какую-либо потребность того, над кем имеет власть. В соответствии с этим он приобретает возможность влиять на поведение другого индивида. Влияние тем сильнее, чем значимее потребность индивида, чем больше он зависит от воли и желания влияющего удовлетворить его потребности.

**Компонентами** власти в организации являются: субъект, объект, основы власти, ее пределы и объем, инструменты, показатели.

**Субъектом** власти в организации, воплощением ее активного начала, выступает руководитель, или в общем плане тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права или средства.

Для возникновения властных отношений необходимо, чтобы субъект обладал рядом качеств и были бы выполнены определенные условия: чтобы субъект имел желание властствовать, распоряжаться, применять инструменты власти, умел и хотел бы брать на себя ответственность за принимаемые решения.

**Объект** власти — исполнитель руководящих указаний, распоряжений. Отношения власти предполагают взаимодействия субъекта с объектом с доминированием воли руководителя.

Отношения субъект – объект власти могут быть самыми разными: от добровольного подчинения, когда объект безоговорочно передает ответственность за принятие решения на субъект, а за это принимает обязательства подчиняться его приказам, до ожесточенного

сопротивления, переходящего в открытые конфликты.

Готовность к подчинению зависит: от особенностей личностей, выступающих в качестве объекталастных отношений, характера предъявляемых требований, ситуации, возможностей и авторитета руководителя.

*Например. Крупная газовая компания, для которой характерно устойчивое финансовое состояние, высокий уровень оплаты труда сотрудников, принятие всех решений только ее первым руководителем — генеральным директором. Генеральный директор на любых неформальных встречах пил только виски, и весь управленческий аппарат компании пил только виски. Через год вкусы генерального изменились, он перешел на красное вино, и весь аппарат перешел на красное вино.*

В соответствии со сказанным можно (достаточно условно) представить формулу власти:

$$B = f(x, y, z),$$

где: **f** — функциональная зависимость;

**x** — потребности, мотивы, ценности личности, на которых основано влияние;

**y** — значимость этих потребностей, мотивов для личности;

**z** — наличие альтернативных вариантов удовлетворения этих потребностей, мотивов.

*Пример. В организации при приеме на работу нового сотрудника с ним заключили трудовой контракт, определили его функции, установилась некая функциональная зависимость нового со-*

*трудника от руководства организации. Заставить этого сотрудника начать выполнять работу, не входящую в этот перечень, и представляющую собой работу намного ниже имеющейся у него квалификации, можно с применением власти, если: для работника сохранение места позволяет реализовать основные потребности его и его семьи, а такой уровень заработной платы он не может получить в другой организации. (x); у него в семье нет другого источника существования (y), на сегодняшний день у него отсутствует возможность по-другому получить средства к существованию (z).*

В настоящее время во многих организациях РФ, особенно частного сектора, наблюдаются значительное усиление зависимости работников от работодателей, расширение *пределов и объемов* власти у руководителей.

Предел власти представляет собой степень зависимости объекта от обладающего этой властью, от субъекта, его возможностей и используемых инструментов влияния на объект, т.е. границы власти.

**Объем власти** — количество объектов влияния.

Однако сила зависимости объекта от субъекта может легко измениться.

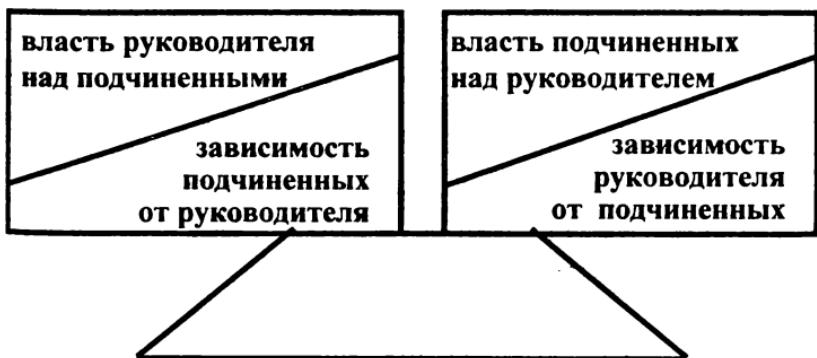
Следует отметить, что процесс влияния, который лежит в основе власти, является двусторонним: субъект и объект влияют друг на друга с разной силой и с использованием разных инструментов.

Подчиненные также влияют на руководителя, и тот тоже от них зависит, но только степень этой зависимости будет разной.

Для нормального функционирования организации необходимо соблюдать баланс власти. **Баланс власти** — соотношение взаимозависимых субъектов, при котором один из субъектов использует столько власти, сколько необходимо для выполнения поставленной задачи, но не вызывая при этом у другого субъекта чувства протеста или ущемленности (см. рис.5.1.).

Если речь идет о взаимоотношениях руководителя-подчиненного, то **инструментами власти руководителя** являются: официальные полномочия, закрепленные в должностных инструкциях, авторитет руководителя, располагаемые ресурсы, информация.

**Инструментами власти подчиненных могут быть:** качество выполнения поставленных заданий; располагаемая информация об организации, людях, методах выполнения работы; доступ к источникам информации; влияние, которое подчиненные оказывают на своих коллег.



*Рис. 5.1. Баланс власти руководитель – подчиненные.*

*Пример зависимости руководителя организации от подчиненных, их квалификации, связей. Государственный Мариинский театр оперы и балета получает крайне незначительные средства из бюджета, что не позволяет оплачивать работу артистов в соответствии с их квалификацией. Ведущий дирижер театра Г.Георгиев, имеющий обширные контакты и знакомства на Западе, ставит условие руководству театра: «Я вас продирижирую, если мы потом сделаем что-то вместе». Это позволяет театру делать новые постановки за счет западных средств и дает возможность ведущим солистам зарабатывать себе на жизнь, не порывая с театром\*.*

Вместе с тем данное положение, которое является выходом из тяжелого финансового состояния Мариинского театра, делает дирекцию театра крайне зависимой от одного, хотя и ведущего, режиссера.

**Основа власти** в организации может быть самой многообразной.

Выделяют [1] *три главные основы власти:*

- *принуждение,*
- *ресурсы,*
- *добровольное подчинение.*

*Принуждение* или его потенциальная возможность возникает, когда подчинение осуществляется в результате появления *страха*. Индивид начинает испытывать страх и в результате подчиняется, поскольку считает, что тот, у кого в руках находится власть, мо-

---

\* Ю.Шварцкопф. Когда есть Георгиев, все можно решить. «Известия», 28.08.99.

жет принести ему неприятности. Это может быть страх наказания за нарушение принятых норм поведения, за невыполненную работу, т.е. страх перед официальными санкциями.

Для рядовых исполнителей санкции носят в основном материальный характер (снижение премии, штрафы и т.д.).

Как психологическое явление страх, причины которого у индивида носят врожденный или социокультурный характер, выражается в тревожных и мучительных переживаниях, испуге, ужасе, панике, а также в действиях (сознательных или бессознательных), направленных на самосохранение. Страх может выступать как устойчивая черта сознания не только личности, но и социальных групп, общества в целом: страх перед будущим, вызванный неуверенностью в обеспечении существования, возможностью банкротства предприятия, невыплатой заработной платы; Многие философы (Ф. Ницше, А.Шопенгауэр, О.Шпенглер) считали страх естественным состоянием человека, осознающего одиночество, бессмысленность своего существования. По Н.А. Бердяеву страх лежит в основе жизни личности и правит миром. Страх всегда играл роль важного регулятора поведения личности (страх перед наказанием, властью и т.д.). Сформировавшиеся реакции индивида на страх являются достаточно стойкими, сохраняются даже при понимании им их бессмысленности. Воспитание устойчивости к страху обычно лучше направлять не на избавление от него, а на выработку умения владеть собой при его возникновении.

Однако страх не создает заинтересованности в результатах труда, в сотрудничестве, заставляет подчиняться в границах «зоны контроля», т.е. в пределах дей-

ствия того, кто имеет власть.

Управление при помощи страха предполагает наличие большого контрольного аппарата.

Власть, основанная на законном принуждении в организации, называется *административной*, и предполагает распределение властных полномочий в организации по вертикали и горизонтали. Правильное распределение этих полномочий, закрепление их в соответствующих документах в организации (устав организации, положения, инструкции) составляют основу управления. Правомерность распределения полномочий и является в организациях объектом множества конфликтов.

Считается, что власть должности обеспечивает руководителю  $\frac{2}{3}$  необходимого влияния, остальное дают знания и опыт.

Другой основой власти является собственность на ресурсы, *владение ресурсами в широком смысле* или возможность ими распоряжаться от чьего-то имени (государства, организации). Эта основа власти крайне разнообразна и тесно связана с различными потребностями и интересами личности. Ресурсы могут быть *материальными, информационными, временными*.

*Материальные ресурсы*, прежде всего денежные, необходимы для удовлетворения определенных потребностей личности, и для их получения индивид позволяет обладателю этих ресурсов властствовать над собой, но до определенного предела, который у каждого — свой.

*Пример.* Руководитель организации, владелец предприятия, имеет власть над своими сотрудниками в том объеме, в каком может удовлетворять их материальные запросы. Но количество и качество материальных ресурсов

*далеко не всегда совпадает с имеющимися потребностями личности или не воспринимаются ими как достаточные, поэтому данная основа власти является ограниченной.*

Конфликты в соответствии с этой основой власти возникают самые разные: и внутриличностные, и межличностные за приобретение права распоряжаться и др.

На многих отечественных предприятиях у специалистов часто возникает вопрос, стоит ли много работать, если так мало платят или задерживают выплаты. Эта причина является достаточно распространенной в современных российских условиях и приводит к крупным организационным, социальным конфликтам, включая забастовки.

*Информационные ресурсы, информация — наиболее широко представляемая основа власти в современных условиях. Подтверждается известное правило: «Кто владеет информацией, тот владеет миром».*

За обладание информацией, как внутри организации, так и особенно вне ее, происходит ожесточенная борьба, действует промышленный шпионаж. Лица, организации, обладающие информацией, могут диктовать свои условия. Информационная власть может иметь не только личный, но и позиционный характер (в силу занимаемой должности), т.е. может быть связана не только с индивидуальным обладанием информации, но и с контролем над средствами получения этой информации, над информационными потоками. Данное положение иллюстрирует роль сотрудников, работающих с документами (секретарей, референтов), возможность их влияния на лиц, принимающих решения.

Информационная власть может также способствовать применению различных приемов манипулирова-

ния, т.е. управлению поведением людей вопреки их интересам. Эта власть может быть использована и как инструмент шантажа, т.е. возможно использование информации в интересах одной стороны со значительным ущемлением интересов другой стороны.

К информационным ресурсам близки ресурсы новых знаний, т.е. власть, *основанная на знаниях*. Лица, обладающие новыми знаниями, способны указывать окружающим пути решения возникших проблем, достижения поставленных целей. В данном случае влияние информации носит активный характер, предполагается, что носитель новых знаний может дать конкретные рекомендации по их применению, по выходу из сложных ситуаций.

*Временные ресурсы как основа власти* позволяют руководителю использовать имеющиеся у него возможности по предоставлению работникам различных льгот по использованию времени (гибких графиков работы, сокращенная продолжительность рабочего времени, дополнительные отпуска).

Власть, основанная на *ресурсах*, может быть использована как власть *вознаграждения*, т.е. субъект власти имеет возможность удовлетворять насущную потребность исполнителя (объекта власти).

*Добровольное подчинение* как основа власти предполагает использование одной из трех составляющих: личную *хаизму*, *убежденность*, *традицию*.

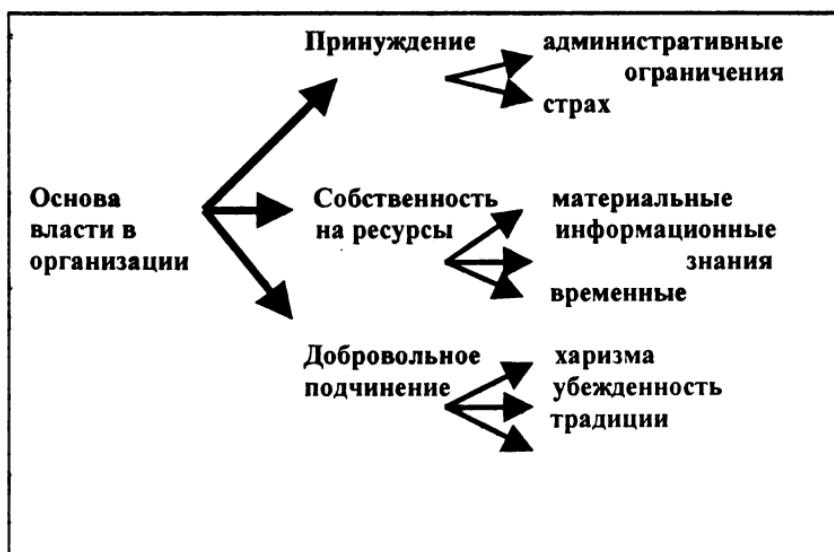
*Личная харизма* представляет собой привлекательность для окружающих тех или иных качеств руководителя (лидера). Ради возможности получить его одобрение, поддержку, быть похожими на него инvidы безоговорочно выполняют все его требования, подчиняются всем *указаниям*. *Харизматическая власть*

построена не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностях лидера.

**Убежденность** в необходимости подчиняться и выполнять требования конкретного лица, внушившего другому свою точку зрения, считается обязательным условием прочной власти.

**Традиционная власть** ориентирована на должность, независимо от лица, ее занимающего. Готовность подчиненных признать власть руководителя подкрепляется его правом поощрять, а также наказывать в пределах его возможностей.

В соответствии с перечисленными основами власти выделяют следующие ее виды (см. рис. 5.2).



**Рис. 5.2 Основы и виды власти в организации.**

Власть в организации используется эффективно, если:

- потребность исполнителя, на которой основано влияние, крайне значима для него;
- исполнитель рассматривает руководителя как того, кто позволит ему реализовать свои потребности;
- исполнитель должен быть уверен, что выполнение задания приведет к реализации его потребностей.

*Право* на власть обуславливается формальным положением руководителя, его местом в иерархии управления, однако власть реально действенна только при условии ее признания со стороны подчиненных, т.е. соединения официальной власти должности с лидерством данного руководителя.

*Потребность* во власти проявляется как желание иметь влияние на людей, в стремлении давать настойчивые советы, оказывать помощь.

Сила власти зависит от:

- значимости потребности личности, на которой основано это влияние;
- возможности влияющего удовлетворить эту потребность или от мнения подчиненного, что руководитель это может сделать.

**Конфликт** возникает при условии освобождения объекта от зависимости при условии, что:

- значимая потребность у индивида, на которой основана власть, уменьшается, и это лицо освобождается от власти субъекта;
- субъект не может в полной мере удовлетворить потребности индивида;
- появляется третье лицо, которое может удовлетворить эти потребности объекта лучше и быстрее.

## 5.2. ВЛАСТЬ КАК ОБЪЕКТ КОНФЛИКТОВ

*Объем* реальной власти в организации является величиной постоянной, поэтому любое его перераспределение предполагает изъятие некоторого количества властных полномочий у одних лиц, подразделений (уровней управления) и передачу этих полномочий другим лицам (подразделениям, уровням управления). В такую борьбу включаются интересы различных руководителей, что и определяет субъектов конфликтного взаимодействия.

**Факторами**, определяющими борьбу за власть при ее перераспределении, являются: личные мотивы, стратегические цели, нехватка ресурсов, конъюнктура.

При рассмотрении власти как *объекта конфликтов* будем исходить из того, что борьба между конфликтующими сторонами идет за:

- расширение **пределов власти**;
- расширение **объемов власти**;
- изменение **основы власти**;
- повышение **личного статуса**.

Борьба за **расширение пределов власти** предполагает расширение ее границ.

В условиях значительной безработицы в РФ, малой защищенности работающих пределы власти формального руководителя существенно расширяются.

*Например, один управляющий строительного треста высказался следующим образом: «Если любому работнику из аппарата управления я предложу облизать, в прямом смысле, мою автомашину, то он это сделает» [8, с. 97].*

Конфликты возникают при расширении пределов

власти как между равными субъектами, т.е. между теми, кто обладает одинаковым уровнем власти, так и между работниками и руководителями предприятий.

Такое положение порождает много проблем в сфере социально-трудовых отношений, обращений работников в судебные инстанции вследствие незаконных увольнений, нарушений условий и оплаты труда.

*Борьба за расширения объемов власти.* Например, руководитель отдела захотел расширить сферу деятельности своего подразделения за счет объединения с другим отделом. С этой целью он разработал проект реформирования всей организации, в соответствии с которым в его подчинении находится уже объединенный отдел с увеличенной численностью и расширенными задачами. В случае принятия такого предложения руководством организации произойдет расширение *объема власти* у этого руководителя за счет увеличения у него количества подчиненных. *Пределы власти* не изменятся, поскольку характер зависимости подчиненных от этого руководителя останется прежним. В организации появятся «точки напряжения», потенциальные участники конфликтов в лице начальника присоединенного отдела, ряда сотрудников, положение которых изменится в результате реорганизации. Объектом конфликта будет должность начальника нового объединенного отдела.

*Борьба за изменение основы власти.*

Борьба может развернуться при изменении взглядов на добровольное подчинение, которое необходимо подкрепить ресурсной основой или властными полномочиями. Приведем несколько примеров рассматриваемой борьбы.

*Пример 1. Неформальный лидер захотел стать официальным руководителем, ему мало неофициального признания, необходимы официальное подтверждение его власти, возникает борьба с официальным руководителем за должность.*

*Пример 2. Уровень заработной платы, существующей в организации, перестал устраивать сотрудников, упала дисциплина и качество работы. Руководитель изменил формы воздействия на подчиненных и ужесточил наказания, ответом стали возмущения и увольнения.*

*Пример 3. Сотрудник Иванов А.А. фирмы «Успех» перешел из одного отдела этой фирмы в другой (в отдел рекламы). С сотрудниками нового отдела он был знаком раньше в связи с выполнением некоторых совместных работ. Появление нового сотрудника в этом отделе было воспринято спокойно.*

*Через некоторое время в отделе рекламы начались споры по поводу качества выполнения работы, в которых (спорах) Иванов уже принимал участие. Инициатором возникающих споров всегда являлся Р.Е.Петров. Споры заканчивались одинаково: Иванов и Петров оставались при своих противоположных мнениях, но расходились мирно. Постепенно споры закончились.*

*Через три года начальник отдела рекламы переходит на другую работу и встает вопрос о назначении нового руководителя, желательно из числа сотрудников данного*

*отдела. Должность нового руководителя предлагаю Иванову, который к тому времени стал пользоваться большим авторитетом среди сотрудников отдела. Как только Иванов дает согласие, и об этом узнают в отделе, но до выхода официального приказа о его назначении, давние споры Иванова и Петрова возобновляются с еще большей силой.*

В последнем примере речь идет об изменении основы власти у неформального лидера Иванова: его собираются назначить официальным руководителем подразделения, что противоречит интересам Петрова. Создается горизонтальная конфликтная ситуация, для разрешения которой, видимо, необходимо при утверждении Иванова в должности поставить условие перед руководством о переводе Петрова в другое подразделение. Если этого не сделать, то Иванову долго придется утверждать себя в новой должности, используя самые разные способы давления на Петрова.

Обладание властью позволяет получить или повысить *социальный статус личности*, который представляет собой показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа.

Статус поддерживает систему власти и является важным компонентом иерархии в организации.

Показателями статуса является достаточно большое количество *внутренних и внешних* составляющих. К *внутренним* показателям относятся: ценностные ориентиры личности, мотивация, лидерские черты, индивидуальные достижения. *Внешние показатели* включают: положение в социальной группе, доход, служебный

транспорт, отдельный кабинет и другие признаки социальной принадлежности, манера одеваться и т.д.

Обладание властью в соответствии с получением определенной должности предполагает изменение (повышение) статуса специалиста в коллективе.

### **5.3. ВЛАСТЬ КАК РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ**

Приобретение власти индивидом предполагает соединение на практике лидерских черт личности и возможностей должности, заложенных в структуре управления.

**Лидерство** — проявление социальной активности членов группы, коллектива. Лидер — член группы, который самопроизвольно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной и достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить эффективную организацию совместной деятельности людей.

Лидеры, в зависимости от основы их влияния, бывают разные:

**сituативные**, т.е. их выдвижение связано с возникшей ситуацией и личными качествами, которые в этой ситуации могут помочь группе в решении возникших проблем;

**формальные** — официально назначенные, т.е. руководители данного коллектива;

**положительные** — направление их деятельности совпадает с общим направлением официального руководителя, такие лидеры способствуют поддержанию дисциплины и решению стоящих перед подразделением задач;

**негативные** — либо это стойкий нарушитель

дисциплины в коллективе, либо человек, несущий другие ценности в данном коллективе; либо претендент на официальную власть в данном коллективе и пользуется поддержкой значительного числа работников;

**явные** — и они знают, что являются лидерами, учитывают это при принятии решений, и окружающие;

**скрытые лидеры** — неформальные лидеры коллектива, влияние которых скрыто от официального руководителя;

**эмоциональные** — их влияние основано на симпатии, которую они вызывают у большинства членов коллектива, желании большинства работников общаться с таким специалистом.

Если руководитель имеет слабое влияние на членов коллектива, то наличие сильного неформального лидера существенно усложняет ему жизнь. Ему необходимо: увлечь за собой коллектив либо применить административные методы и попытаться неформального лидера перевести в другое подразделение, но это грозит подрывом авторитета самого руководителя.

Эффективный лидер умеет использовать как власть позиции (должности), так и личную власть.

Власть важна не только в плане влияния на подчиненных, но и влияния на партнеров, клиентов, вышестоящих руководителей, поставщиков.

Независимо от природы власти право командовать исполнителями в организации реализуется в *формах*: убеждения; внушения; принуждения.

**Убеждение** — состоит в формулировании такого сообщения, в котором в соответствии с правилами логики содержатся тезис и аргументы, на основании чего

подчиненным делается вывод о необходимости выполнения задания и к заданному сроку.

*Например, расчеты по предполагаемой теме надо выполнить к 30 мая, поскольку в противном случае мы не успеем войти в проект финансирования работ на следующий период (срок рассмотрения предложений заканчивается 15 июня, также требуется время для согласования с соисполнителем) и пропустим выгодный заказ.*

Метод убеждения наиболее эффективен для работников, имеющих соответствующий уровень образования и установку на грамотное, самостоятельное выполнение задания, жизненные ценности, аналогичные ценностям руководителя; кроме того, данный метод применим при наличии времени убеждать подчиненного.

*Этот метод не применим:* в срочной ситуации (авральной) или тогда, когда руководителю приходится общаться с подчиненными со значительно более низким уровнем подготовки, или руководитель не владеет ситуаций, не умеет убеждать.

**Внушение.** Этот метод направлен на то, чтобы подчиненный принял сообщение без каких-либо обоснований и доказательств, как бы на веру: обращение происходит на уровне чувств и эмоций.

Метод применим при определенных обстоятельствах: если руководитель имеет высокий авторитет в коллективе, выразительный голос, внушительную внешность, умеет внушать уважение, даже страх подчиненным, обладает сильной волей и харизматической составляющей, умеет «транслировать» энергию воли, т.е. передавать ощущение силы, уверенности в себе

своим подчиненным.

Метод применим в аварийных, стрессовых ситуациях, при жестком лимите времени, в момент паники.

*Метод эффективен:* при воздействии на людей эмоциональных, не уверенных в себе, склонных к подчинению, имеющих невысокий уровень образования.

*Метод неэффективен:*

- при общении с интеллектуально развитыми людьми;
- с людьми, имеющими выраженные способности к лидерству (спровоцирует ответную агрессивную реакцию);
- при обсуждении нестандартной проблемы, требующей творческого подхода к решению.

*Принуждение.* Метод основан на использовании административных полномочий, находит выражение в *приказах, распоряжениях*.

Метод применяется: при закреплении порученной работы в виде должностных инструкций, полномочий, при распределении прав и обязанностей исполнителей; при нарушениях трудовой или производственной дисциплины, невыполнении заданий.

Частое использование данного метода может привести к увеличению конфликтности в коллективе, текущести, безразличию к делу.

При взаимодействии руководителя с подчиненными, выборе метода воздействия определяющим становится вопрос о стиле управления. *Стиль управления (руководства)* представляет собой совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных, при помощи которых решается задача и достигается цель, стоящая перед коллективом.

Стиль работы руководителя определяется рядом факторов: типом личности руководителя, уровнем его воспитания, накопленным опытом, условиями работы предприятия, стадией развития коллектива.

Тип личности и темперамент предопределяют форму общения руководителя с подчиненными, воспитание вносит значительные коррективы в природные наклонности человека, заставляет часто сдерживать эмоции, сглаживать крайние формы их проявления. С течением времени руководитель накапливает опыт в решении разного рода ситуаций и конфликтов, приобретает определенные стереотипы их реализации. Условия работы организации, подразделения (сжатые сроки выполнения работы, дефицит ресурсов) иногда диктуют необходимость жесткой формы поведения руководителя. Чем более зрелый, развитый коллектив, тем больше возможно свободы в регламентации его деятельности, сокращении этапов контроля.



*Рис. 5.3. Влияние нейротизма и мотивации на стиль управления.*

На рис. 5.3 представлены влияние уровня нейротизма и мотивации на стиль руководства, присущего руководителю [10, с. 34].

Эффективность стиля руководства определяется: показателями деятельности организации; психологическим климатом в коллективе; текучестью кадров; уровнем конфликтности в коллективе; исполнительской дисциплиной.

Разработано множество классификаций стилей руководства. Одной из первых и достаточно известных классификаций является предложение немецкого ученого *Курта Левина* (1890 – 1947 гг.). К.Левин провел в Энн-Арборском университете (США) серию экспериментов, которые позволили выделить три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический, пассивный. Важнейшим общим основанием выделения этих стилей явился характер принятия управлеченческих решений и отношение руководителя к подчиненным. *Авторитарному* стилю присущи единоличное принятие решений по всем вопросам, слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчиненными в силу власти официальной должности, определяемой иерархической структурой организации. Он ожидает от подчиненных соответствующего подчинения, применяются методы воздействия в основном в виде *приказов, распоряжений*.

Руководитель сам определяет цели и задачи деятельности, строго контролирует их выполнение. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он награждает и наказывает подчиненных по своему усмотрению, в организации нет четких критериев оценки. Сотрудникам предоставляется необходимый минимум информации.

*Демократический стиль* характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным отношениям. Цели деятельности согласуются с сотрудниками. При распределении работ учитываются пожелания членов групп. Оценка сотрудников проводится по известным всем критериям.

*Пассивный* (либеральный) стиль управления характеризуется стремлением руководителя устраниться от принятия решений или переложить эту задачу на других, полным безразличием к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, предоставляет полную свободу действий своим подчиненным. Необходимую информацию он выдает сотрудникам по их просьбе. В группе отсутствует четкое структурирование труда, распределение прав и обязанностей.

Современные интерпретации стилей управления имеют много общего с классической трактовкой, но некоторые характеристики более емки по содержанию, во многом операционализированы и опираются на конкретные исследования их эффективности. В частности, такое исследование было проведено специалистами Академии народного хозяйства при правительстве РФ, результатом которого явился тест определения преобладающего стиля управления у руководителя, разработанный профессором **А.В.Журавлевым**. Тест позволяет достаточно точно определить преобладающий стиль работы руководителя в организации (приведен в конце главы).

Существуют и другие классификации стилей управления, теории, изучающие природу лидерства. Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения эффективной работы организации. Подходы к

изучению лидерства (теории лидерства) основаны на сочетании трех основных переменных: *лидерские качества, лидерское поведение и ситуация*, в которой действует лидер. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

В современных подходах внимание концентрируется на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, придать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило их и вызвало энтузиазм к осуществлению действия по достижению целей.

Обобщенная характеристика рассмотренных стилей управления с учетом последних результатов исследований представлена в табл. 5.1.

**Таблица 5.1. Стили работы руководителя (по К. Левину).**

	<b>Авторитарный (стиль А)</b>	<b>Демократиче- ский (стиль Д)</b>	<b>Пассивный (стиль П)</b>
<b>Природа стиля</b>	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя.  Потоки информации идут преимущественно сверху, обратная связь работает слабо.	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя.  Принятие решения раздelenо по уровням на основе участия.  Потоки информации идут активно в двух направлениях.	Снятие руководителем с себя ответственности в пользу группы (организации).  Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме.  Потоки информации строятся на «горизонтальной» основе.

<b>Сильные стороны</b>	Возможность предсказания результатов. Основное внимание порядку, результату.	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера. Подразумевается высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.
<b>Слабые стороны</b>	Сдерживание индивидуальных инициатив, внешняя большая загрузка руководителя, частые «аваралы», задавленная конфликтность в коллективе, значительная текучесть квалифицированных специалистов.	Требуется много времени для принятия решений, уровень конфликтности может быть высоким, исполнительская дисциплина зависит от подготовленности подчиненных.	Группа может потерять контроль и скорость решения проблем без лидерского вмешательства.
<b>Условия применения</b>	Грамотный руководитель, критическая ситуация.	Грамотный руководитель и обученные подчиненные.	По отношению к отдельным квалифицированным специалистам.

Автором данного пособия на протяжении более десяти лет применялся тест Журавлева при работе с руководителями цехов, структурных подразделений промышленных предприятий. Работа дополнялась и другими методами изучения деятельности руководителей подразделений. Результаты применения теста, под-

твержденные дополнительными исследованиями, позволяют сделать следующие выводы:

- у руководителей подразделений (цехов, служб) при нормальной организации производства показатель **Д** (демократия) был равен 45–50 баллов; показатели **А** (авторитарность) — 4–5 баллов; показатель **П** (пассивность) — 5–6 баллов. Это позволяло обеспечивать нормальную работу подразделения, незначительный уровень конфликтности;
- у руководителей подразделений (цехов, служб) при нерациональной организации производства и управления, т.е. при нечетком разделении труда, выполнении ряда работ самим руководителем вместо его заместителей были следующие показатели: **Д** = 55–60 баллов; **А** = 15–20; **П** = 4–5. Такие ответы свидетельствовали о неравномерной загрузке подчиненных, существовании различных критериев оценки подчиненных со стороны руководителя, наличии «любимчиков», т.е. тех, кого руководитель особо не контролирует, надеясь на их исполнительность;
- у заместителей руководителей в связи с тем, что объем располагаемой власти изначально ниже, были выявлены следующие показатели: **Д** = 60–65 баллов; **А** = 5–6; **П** = 6;
- в некоторых случаях у руководителей значение **А** подскакивало до 40–45 баллов. Это свидетельствовало, о том, что либо данный руководитель по характеру является автократом, либо подбор кадров исполнителей не соответствовал сложности решаемых задач, и руководитель вынужден был сам выполнять многие из них;
- в случае, если показатель **П** = 40–45 баллов (таких

результатов было немного), это означает, что такой руководитель устранился от дел в связи с готовящимся переходом на другую работу, или потерей контроля над ситуацией, или наличием сильного неформального лидера, взявшим управление на себя.

Проведенные исследования показали, что для предупреждения конфликтов в коллективах и грамотного использования такого ресурса руководителя, как власть целесообразно: проработать структуру управления и четко разграничить властные полномочия по горизонтали и вертикали; избегать сосредоточения всех властных полномочий в одних руках; документально оформлять достигнутые договоренности по распределению полномочий.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Понятие власти рассматривается с нескольких точек зрения: как *инструмент* управления и *условия* функционирования организации; как *объект* конфликтов; как *ресурс* руководителя, которым надо уметь грамотно пользоваться.

**Власть как инструмент** управления и *условия* функционирования организации представляет собой возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права, насилия; а также *социальные отношения*, которые предполагают обязательное выполнение воли руководителя подчиненными, обусловленное наличием у него прав и возможностей принуждать.

Наличие власти подразумевает *взаимозависимость*, чем больше один человек зависит от другого,

тем больше власти у того, от кого зависят.

Обладание властью — это возможность влияния на удовлетворение потребностей того, над кем имеешь власть. Таким образом, власть тесно связана с понятием «потребность» и того, кто влияет, и того, на кого влияют, степенью значимости этой потребности.

В организации выделяют три главных основы власти: *принуждение, ресурсы, добровольное подчинение*.

*Принуждение*, как основа власти возникает, когда подчинение осуществляется в результате появления *страха*. Индивид начинает испытывать страх и в результате подчиняется, поскольку считает, что тот, у кого в руках находится власть, может принести ему неприятности. Однако управление, основанное на страхе, предполагает наличие большого контрольного аппарата.

*Владение ресурсами*, как основа власти, в широком смысле тесно связано с разнообразием потребностей и интересов личности. Ресурсы могут быть материальными, информационными, временными и прочими.

*Добровольное подчинение* как основа власти предполагает наличие у лидера таких личных качеств, которые делают его поведение, поступки привлекательными для подражания со стороны других людей, сотрудников, подчиненных.

*Объем реальной власти* в организации является величиной постоянной, поэтому любое его перераспределение предполагает изъятие некоторого количества властных полномочий у одного лица, подразделения (уровня управления) и передачу этих полномочий другому лицу (уровню управления), т.е. появляется объект

конфликта. В такой борьбе включаются интересы ряда руководителей, что и определяет субъектов конфликтного взаимодействия.

Власть как ресурс руководителя предполагает организацию эффективного взаимодействия руководителя — подчиненных, применения различных стилей работы руководителя.

### Ключевые слова

**Авторитет** — общепризнанное уважение, влияние в системе межличностного общения.

**Власть** — возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права, насилия.

**Влияние** — процесс и результат изменения индивидом поведения другого, его установок, намерений, представлений.

**Лидер** (от англ. leader — ведущий) — член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях, наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Лидерство** — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Применительно к организации — это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели.

**Руководитель** — лицо, наделенное полномочия-

ми принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

**Статус социальный** (от лат. *status* — положение, состояние) — показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

**Стиль руководства** — совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных.

**Страх** — кратковременная эмоция или устойчивое чувство, порождаемое у человека действительной или мнимой опасностью, угрозой его существования.

### **Вопросы для повторения**

1. Почему борьба за власть приводит к многочисленным конфликтам?
2. В чем особенность рассмотрения власти как ресурса руководителя?
3. На основании чего появляются конфликты при рассмотрении материальных ресурсов как основы власти?
4. Каковы основные составляющие власти в организации?
5. К чему ведет расширение пределов власти в организации?
6. За счет чего можно поддерживать баланс власти в коллективе?
7. В каком положении будут находиться «весы» баланса власти при авторитарном руководстве, при пассивном?
8. Каковы основные характеристики стилей работы

- руководителя?
9. Какой стиль управления коллективом ведет к большим конфликтам в коллективе и почему?
  10. В чем состоят особенности применения метода социометрии для определения неформального лидера в коллективе?

### Практическая ситуация

*Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 человек и только женщин.*

*Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. — женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями.*

*В отдел не так давно (около года) поступил на работу новый сотрудник — Григорьева Н.Н. — молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт.*

*Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь, начальника, у которой есть дочь такого же возраста.*

*Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придвигаться к Григорьевой Н.Н., стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?*

*Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию.*

*По своему характеру Спиридонова И.Г. дос-*

*таточно властный ч<sup>е</sup>ловек, давно находится на руководящей должности.*

## **Вопросы по ситуации**

1. В чем причина создавшегося положения?
2. На чем была основана власть Спиридоновой в отделе?
3. Что можно посоветовать Григорьевой, чтобы она не увольнялась из отдела?
4. Кто может решить эту ситуацию (какой уровень управления)?

## **Литература по главе**

1. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.* — М.: Юристъ, 1998.
2. Вейл П. *Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен:* Пер. с англ. — М.: Изд-во «Новости», 1993.
3. Годфруа Ж. *Что такое психология.* В 2-х томах. — М.: Мир, 1992.
4. Гончаров В.В. *В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала.* — М.: МП «Сувенир», 1993.
5. Кочеткова А.И. *Психологические основы современного управления персоналом.* — М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999.
6. Кричевский Р.Л. *Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.* 2-е изд. — М.:, 1996.
7. *Курс практической психологии для высшего управленческого персонала.* — Можайск, 1992.
8. Молл Е.Г. *Менеджмент. Организационное поведение:* Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998.

9. Петрушин В.И. *Психология менеджмента*. Учебное пособие для колледжей. — М.: Институт практической психологии, 1996.
10. Пугачев В.П. *Руководство персоналом организации*: Учебник. — М.: Аспект Пресс. 1998.
11. *Управление персоналом организации*. Практикум: Учеб. пособие. / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999.

## **ТЕСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Данный тест [11, с.51] позволяет определить с известной степенью условности сочетание в человеке различных видов стиля руководства (авторитарного, демократического и либерального).

С этой целью необходимо из предлагаемых 27 групп утверждений, описывающих различные стороны руководящей деятельности, выбрать те, которые в наибольшей степени характерны для оцениваемого руководителя.

Обязательным условием является выбор не менее одного утверждения по каждой из 27 предлагаемых групп.

### **Вопросник**

#### **1**

- а) руководство полностью централизовано: руководитель требует, чтобы обо всех без исключения делах докладывали ему лично;
- б) руководитель пассивен в выполнении управленических функций, исполнители добровольно берут выполнение этих функций на себя;
- в) руководитель четко распределяет функции между

собой, своими заместителями и рядовыми исполнителями;

- г) в своей управленческой деятельности руководитель не только постоянно ожидает указаний сверху, но и даже требует их;
- д) руководитель переходит к централизованному управлению только в сложных экстремальных ситуациях, в остальное время функции распределены между руководителем и членами коллектива.

## **2**

- а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) при возникновении критических ситуаций руководитель не ужесточает методов руководства;
- в) в критических ситуациях руководитель не может обойтись без помощи вышестоящих руководителей;
- г) сталкиваясь с трудностями, руководитель переходит на более мягкие методы руководства, теснее взаимодействуя с подчиненными;
- д) в критических ситуациях руководитель, как правило, плохо справляется со своими обязанностями.

## **3**

- а) руководитель — недостаточно общительный человек, с членами коллектива общается редко;
- б) руководитель регулярно общается с подчиненными, обсуждает с ними положение дел в коллективе, проблемы, которые необходимо решить;
- в) руководитель обладает качествами общения, но специально ограничивает свое общение с подчиненными, сохраняет определенную дистанцию и постоянно подчеркивает это;

- г) руководитель стремится к общению с подчиненными, однако при этом испытывает определенные трудности;
- д) руководитель старается общаться в основном с активом коллектива.

**4**

- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает эффективности работы при временном отсутствии руководителя;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- г) эффективность работы коллектива повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

**5**

- а) в случае необходимости руководитель сам обращается за советом к подчиненным;
- б) руководитель не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более ему возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но и в ряде случаев указывают руководителю, что и как ему делать;
- г) руководитель обращается к подчиненным за советом даже тогда, когда обстоятельства не требуют этого;
- д) когда исполнители знают, как лучше выполнить работу, они сами выходят с предложением к руководителю.

**6**

- а) руководитель контролирует работу подчиненных бессистемно, от случая к случаю;

- б) руководитель всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, руководитель замечает и выделяет положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, руководитель обязательно выискивает недостатки в работе исполнителей;
- д) руководитель постоянно вмешивается в работу исполнителей «по мелочам».

**7**

- а) руководителя интересует только ход выполнения плана, а не взаимоотношения между людьми в коллективе;
- б) решая производственные задачи, руководитель одновременно старается создать хорошие отношения между членами коллектива;
- в) руководитель в работе не заинтересован, к решению вопросов подходит формально;
- г) руководитель основное внимание уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) при всех обстоятельствах руководитель стремится защитить интересы своих подчиненных.

**8**

- а) руководитель приказывает так, что подчиненные с удовольствием выполняют его указания;
- б) руководитель приказывать не может и не хочет;
- в) просьба руководителя по форме и содержанию не отличается от приказа;
- г) приказы руководителя подчиненные выполняют, однако недостаточно быстро и хорошо;
- д) приказы руководителя вызывают у подчиненных явное недовольство и раздражение.

**9**

- а) руководитель на критику не обижается, а, как правило, прислушивается к ней;
- б) руководитель выслушивает критические замечания, даже обещает принять меры к устраниению недостатков, но фактически ничего не делает;
- в) руководитель не любит, когда его критикуют, и не скрывает этого;
- г) руководитель принимает критику только со стороны вышестоящего руководства;
- д) руководитель никак не реагирует на критику.

**10**

- а) руководитель единолично решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если руководитель чего-нибудь не знает, то не боится это показать и не стесняется обратиться за помощью к подчиненным;
- в) руководитель не стремится восполнить недостатки в своих знаниях;
- г) когда руководитель чего-нибудь не знает, то скрывает это и стремится самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как выполнить какую-то работу или решить вопрос, то поручает это своим подчиненным.

**11**

- а) руководитель не желает или боится отвечать за свои действия, хочет снизить уровень своей ответственности;
- б) руководитель четко распределяет ответственность между собой и своими подчиненными;
- в) руководитель всю ответственность возлагает только на одного себя;

- г) руководитель, как правило, подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей и стремится свою ответственность переложить на них;
- д) руководитель, являясь ответственным за какое-либо дело, стремится переложить свою ответственность на других.

## **12**

- а) руководитель стремится к тому, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) руководитель добивается безотказного подчинения своей воле заместителей и других членов коллектива;
- в) руководителю, как правило, безразлично, кто у него работает заместителем;
- г) руководитель осторожен при подборе заместителей, так как опасается за свое положение;
- д) руководитель не желает иметь в своем коллективе очень квалифицированных специалистов.

## **13**

- а) исполнители довольны, когда руководитель отсутствует; они чувствуют при этом значительное облегчение;
- б) с руководителем интересно работать, поэтому подчиненные с нетерпением ждут его возвращения после отсутствия;
- в) отсутствие руководителя подчиненные практически не замечают;
- г) вначале исполнители довольны отсутствием руководителя, но потом это настроение сменяется ожиданием руководителя, потребностью его увидеть;
- д) сначала отсутствие руководителя ощущается подчиненными, однако быстро забывается, исполни-

тели легко обходятся без него.

### **14**

- а) для выполнения какой-либо работы руководителю постоянно приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) руководитель всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит подчиненных;
- в) руководитель часто обращается к подчиненным с просьбами, постоянно дает советы по интересующим исполнителей вопросам;
- г) руководитель часто делает подчиненным замечания и выговоры, причем, как правило, по несущественным поводам;
- д) замечания руководителя в большинстве своем справедливы.

### **15**

- а) руководитель всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным руководитель является нетактичен и даже груб;
- в) по отношению к подчиненным в обращении с ними руководитель часто проявляет равнодушие, пренебрежение;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя по отношению к подчиненным неискренняя, наигранная;
- д) характер обращения руководителя к подчиненным может изменяться в зависимости от его настроения.

### **16**

- а) руководитель старается привлечь к управлению рядовых членов коллектива;
- б) руководитель стремится переложить важнейшие

функции на своих заместителей, за собой оставляет выполнение второстепенных функций;

- в) управленческие функции не закреплены стабильно, их распределение внутри коллектива постоянно изменяется;
- г) руководитель четко определяет функции между собой и заместителями, исключив из процесса управления рядовых членов коллектива;
- д) руководитель стремится отстранить своих заместителей от выполнения важнейших функций.

### **17**

- а) руководитель стремится к обеспечению формальной дисциплины, полного подчинения своих сотрудников;
- б) руководитель не оказывает никакого влияния на дисциплину в коллективе;
- в) руководитель обеспечивает в коллективе сознательную дисциплину и порядок;
- г) дисциплина в коллективе выглядит примерной, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно активно пресекает нарушения дисциплины.

### **18**

- а) руководитель общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) обсуждая с подчиненными деловые вопросы, руководитель интересуется и их личными проблемами;
- в) руководитель часто общается с подчиненными по личным вопросам, не затрагивая при этом производственных дел;
- г) инициатива общения по всем вопросам, как правило, исходит от подчиненных;
- д) нередко подчиненным трудно понять, по поводу

чего конкретно и с какой целью общается с ними руководитель.

### **19**

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) руководитель редко берется за выполнение сложного дела, стремится уйти от этой проблемы;
- в) руководитель старается решать вопросы вместе с подчиненными, за исключением только самых срочных, которые решает единолично;
- г) руководитель решает вопросы, как правило, по мере их возникновения, не стремясь заранее предусмотреть их решение;
- д) руководитель берется в основном за решение мелких, второстепенных вопросов.

### **20**

- а) в руководимом коллективе слабо развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) руководитель старается делать все, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в коллективе повышенная текучесть кадров, уходят люди и не жалеют об этом;
- г) члены коллектива относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя подчиненные постоянно работают в напряжении.

### **21**

- а) руководитель всемерно способствует тому, чтобы подчиненные в максимальной степени работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает коллективу свое мнение, но выдает его за мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указанию руководителя, нежели самостоятельно;

- г) исполнители предоставлены самим себе;
- д) руководитель предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени, исходя из собственных соображений.

## **22**

- а) руководитель регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) руководитель советуется с подчиненными только в сложных ситуациях;
- в) руководитель советуется, как правило, с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) руководитель внимательно прислушивается к мнению коллег;
- д) руководитель не может действовать сам, а, как правило, ждет подталкивания со стороны вышестоящих руководителей.

## **23**

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается и не поддерживается;
- б) руководитель считает, что лучше сделать меньше, тогда меньше и спросят;
- в) руководитель поддерживает и развивает инициативы подчиненных;
- г) руководитель не может действовать сам, а, как правило, ждет «подталкивания» со стороны вышестоящих руководителей;
- д) руководитель предъявляет одинаково высокие требования как к себе, так и к своим подчиненным.

## **24**

- а) любимый лозунг руководителя: «Давай, давай, быстрей, быстрей»;
- б) руководитель требователен к подчиненным, но справедлив;

- в) руководитель часто излишне строг и даже придирчив к подчиненным;
- г) руководитель не очень требователен к подчиненным;
- д) руководитель предъявляет одинаково высокие требования как к себе, так и к своим подчиненным.

### **25**

- а) руководитель консервативен, опасается всего нового;
- б) руководитель охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) руководитель с большим успехом внедряет новшества в производство;
- г) у руководителя лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере, чем в производственной;
- д) нововведения, как правило, проходят мимо руководителя.

### **26**

- а) многие вопросы, касающиеся коллектива, решаются вышестоящими руководителями;
- б) основные вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются в коллективе фактически без участия руководителя;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель активно способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

### **27**

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

- б) руководитель никогда и ни в чем не показывает своего превосходства над исполнителями;
- в) руководитель считает себя незаменимым в коллективе человеком;
- г) руководитель болезненно относится к тому, что о нем думают подчиненные и тем более вышестоящие руководители;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям, считает их не способными без его руководства достичь высоких результатов.

### Ключ для обработки результатов тестирования

№№ групп	Утверждения				
	а	б	в	г	д
1	А-3	П-3	Д-3	П-2	Д-2
2	А-3	Д-3	П-2	Д-2	П-3
3	А-1, П-2	Д-2	А-2	Д-1, П-1	А-1, Д-1
4	А-2	Д-2,	П-2	А-1, П-1	Д-1
5	Д-3	А-2	П-2	Д-1, П-2	Д-2
6	П-3	А-3	Д-3	А-2	А-3
7	А-2	Д-2	П-2	Д-1, П-1	Д-1
8	Д-3	П-3	А-2	П-2	П-3
9	Д-3	П-2	А-3	А-2, П-1	П-3
10	А-3	Д-3	П-2	А-2	Д-1, П-1
11	П-3	Д-3	А-3	П-1	А-2, П-1
12	Д-3	А-3	П-1	А-2	А-1
13	А-2	Д-2	П-2	А-1, Д-1	А-1, П-1
14	П-3	А-3	Д-3	А-2	Д-2
15	Д-3	А-3	П-3	А-2, П-1	А-1, П-2
16	Д-3	А-1, П-2	Д-1, П-3	Д-1, А-1	А-2
17	А-2	Д-1, П-2	Д-3	А-3	П-1
18	А-3	Д-1	Д-2, П-1	А-2, П-2	П-1
19	А-3	П-3	Д-2	П-1	П-2

20	A-1	D-1	A-2, P-1	D-2	A-3
21	D-3	A-1	A-3	P-2	A-2
22	D-3	D-2	A-1, D-1	D-1	A-2
23	A-2	P-2	D-3	P-2	P-3
24	A-3	D-2	A-2	P-2	A-1, D-1
25	P-2	D-3	A-1	D-1	P-3
26	P-2	D-3	P-3	A-3	D-2, P-1
27	P-2	D-2	A-2	A-2	A-3

Примечание:

1. А — авторитарный стиль управления; Д — демократический; П — пассивный.
2. «1» — слабая степень выраженности; «2» — средняя, «3» — сильная степень проявления данного стиля руководства.

После того, как будут выбраны из Ключа все оценки, необходимо просуммировать баллы по каждому стилю управления. В результате получится формула, характеризующая стиль управления оцениваемого руководителя.

## **ГЛАВА 6.**

# **УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ ДЛЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

**Цели главы:**

- раскрыть характеристики стрессов;
- показать факторы, вызывающие стрессы;
- рассмотреть методы управления стрессом на уровне организации и отдельной личности;
- познакомить с приемами выхода из стресса.

**Ключевые слова:**

перегрузка, стресс, управление стрессом, факторы, вызывающие стресс.

### **6.1. Сущность стресса**

Участие в конфликтных ситуациях достаточно часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека. Конфликт представляет собой сложные взаимоотношения между оппонентами, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями. Таким образом, участие в конфликте предполагает затраты эмоций, нервов, сил, а это может привести к разовому или хроническому стрессу. Вместе с тем неадекватное восприятие ситуации, происходящее из-за стрессового состояния одного из ее участников, достаточно часто приводит к конфликтам.

*Например, руководитель подразделения по дороге на работу простоял в пробке на дороге два часа, опоздав на важное совещание в организации. В результате сотрудники подразде-*

ления получили «разнос» за несуществующие погрешности. (Произошел перенос негативных эмоций с внешней ситуации, которая неподвластна, на внутреннюю).

Конфликтная ситуация может существовать годами и не всегда сопровождается сильными переживаниями, но конфликт как активное противодействие субъектов, отстаивание своих интересов, вызывает резкие негативные эмоции.

Понятие «стресс» было заимствовано из области техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел напряженности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Первоначально понятие «стресс» означало состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды. Данное понятие возникло в физиологии для обозначения реакции организма в ответ на любые неблагоприятные воздействия. Канадский биолог Ганс Селье (1907 – 1982 гг.) разработал учение о стрессе, основанное на понятии адаптационного синдрома. В соответствии с этой теорией стресс рассматривался как совокупность реакций организма человека, которая обеспечивала адаптацию всех его ресурсов к условиям существования.

Перенесенное в область социальной психологии понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Следует уточнить, что все экстремальные воздействия могут вывести из равновесия и физиологические, и психологические функции.

Действия стресса, так же, как и конфликта, тесно связаны с потребностями личности, невозможностью личности реализовать какую-либо значимую для нее потребность, в результате чего происходит многократное усиление действия психологических механизмов защиты, физиологических возможностей.

*Например, когда мать с ребенком переходила улицу, произошла авария, и автомобиль наехал на детскую коляску. Чтобы вытащить своего ребенка, хрупкая женщина на глазах столпившихся пешеходов приподняла машину и вытащила коляску с младенцем.*

Человек в состоянии стресса способен на невероятные (по сравнению со спокойным состоянием) поступки: в момент стресса в кровь выбрасывается большое количество адреналина, мобилизуются все резервы организма и возможности человека резко возрастают, но на некотором интервале времени. Продолжительность этого интервала и последствия для организма у каждого человека свои. В целом считается, что небольшой и непродолжительный стресс может быть даже полезен для выполнения работы и безвреден для человека, а продолжительный и значительный — может привести к самым разным нежелательным последствиям. По данным директора Института нормальной физиологии К.Судакова\*, если стресс продолжается месяцы, год и стал пусковым моментом какого-то заболевания, вернуть физиологические функции организма в норму практически невозможно.

В целом стресс — явление достаточно обычное и часто встречаемое. Незначительные стрессы неизбежны

---

\* «Аргументы и факты», 1999, №2, с.13.

и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для организаций при выполнении поставленных задач. Психологи считают, что человек больше и чаще страдает от нанесенных ему оскорблений, чувства собственной незащищенности, неопределенности завтрашнего дня.

*Пример. Подчиненный не согласен с мнением начальника, тот настаивает и заставляет сделать так, как считает нужным. Если для подчиненного вопрос является крайне важным, перебудить начальника он не в силах, а уйти на другую работу пока не представляется возможным, то подчиненный уступает, подчиняется. В результате подчиненный находится в состоянии внутриличностного конфликта, следствием чего является стрессовое состояние. Если же подчиненный уверен в своей правоте, настаивает, то возникнет конфликт с начальником, следствием которого возможно увольнение данного работника из организации.*

Разновидностей стрессов существует достаточно большое количество, в обобщенном виде они представлены на рис. 6.1.

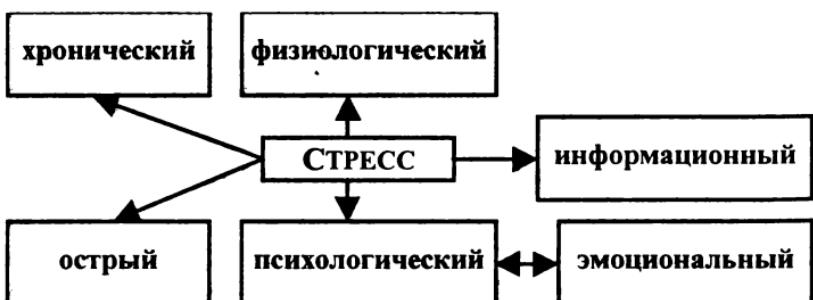
Хронический стресс предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенно напряженном состоянии (длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснения отношений).

Острый стресс — состояние личности после события или явления, в результате которого у нее теряется «психологическое» равновесие (конфликт с

начальником, ссора с близкими людьми).

*Физиологический* стресс возникает при физической перегрузке организма (слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума).

*Психологический* стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности по целому ряду причин: задетое самолюбие, оскорбление, работа, несоответствующая квалификации. Кроме того, стресс может быть результатом психологической *перегрузки* личности: выполнение слишком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы. Вариантом психологического стресса является *эмоциональный стресс*, который появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды. *Информационный* стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума.



*Рис. 6.1. Виды стрессов.*

В последнее время на Западе появилось и широко обсуждается такое понятие как «психологическое насилие», т.е. насилие над психикой человека в результате того, что его заставляют делать то, что он

совершенно не хочет (работать не там, где интересно; выполнять не ту работу; делать то, что нужно работодателю). Жертвами психологического насилия может стать любой индивид. Разрабатываются и методы борьбы с ним. В связи с тем, что это явление достаточно распространено в РФ, Московская хельсинкская группа открыла в Москве первую общественную приемную для психологической помощи пострадавшим в религиозных и идеологических конфликтах\*.

Факторов, вызывающих стрессы, существует значительное количество. С учетом целей настоящего учебного пособия рассмотрим основные из них, влияющие на возникновение стресса личности в организации. Выделим: *организационные, внеорганизационные, личностные* факторы (см. рис. 6.2).

*Организационные факторы* определяются позицией индивида в организации, в частности, отсутствием работы в соответствии с его квалификацией; плохими взаимоотношениями с окружающими; отсутствием перспектив роста, наличием конкуренции на рабочих местах и др.

Рассмотрим примеры организационных факторов:

- недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможности продемонстрировать свою квалификацию в полной мере. Ситуация, достаточно часто встречающаяся в отечественных организациях, перешедших на сокращенный режим работы или вынужденных сокращать объемы работ из-за неплатежей заказчиков;

---

\* «Известия», 1999, 6 июля, с. 3.

- недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Такая ситуация обычно бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста;
- необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления;
- неучастие работников в управлении организацией, принятии решений по дальнейшему развитию деятельности организации в период резкого изменения направлений ее активности. Такое положение характерно для значительного количества крупных отечественных предприятий, где не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений. На многих фирмах Запада существуют целые программы вовлечения персонала в дела фирмы и разработки стратегических решений, особенно при необходимости увеличения объема производства или улучшения качества выпускаемых изделий;
- изменение задач наемного работника при переходе на работу в частные структуры, осознание этим работником своей основной задачи — увеличение прибыли владельца этой фирмы.

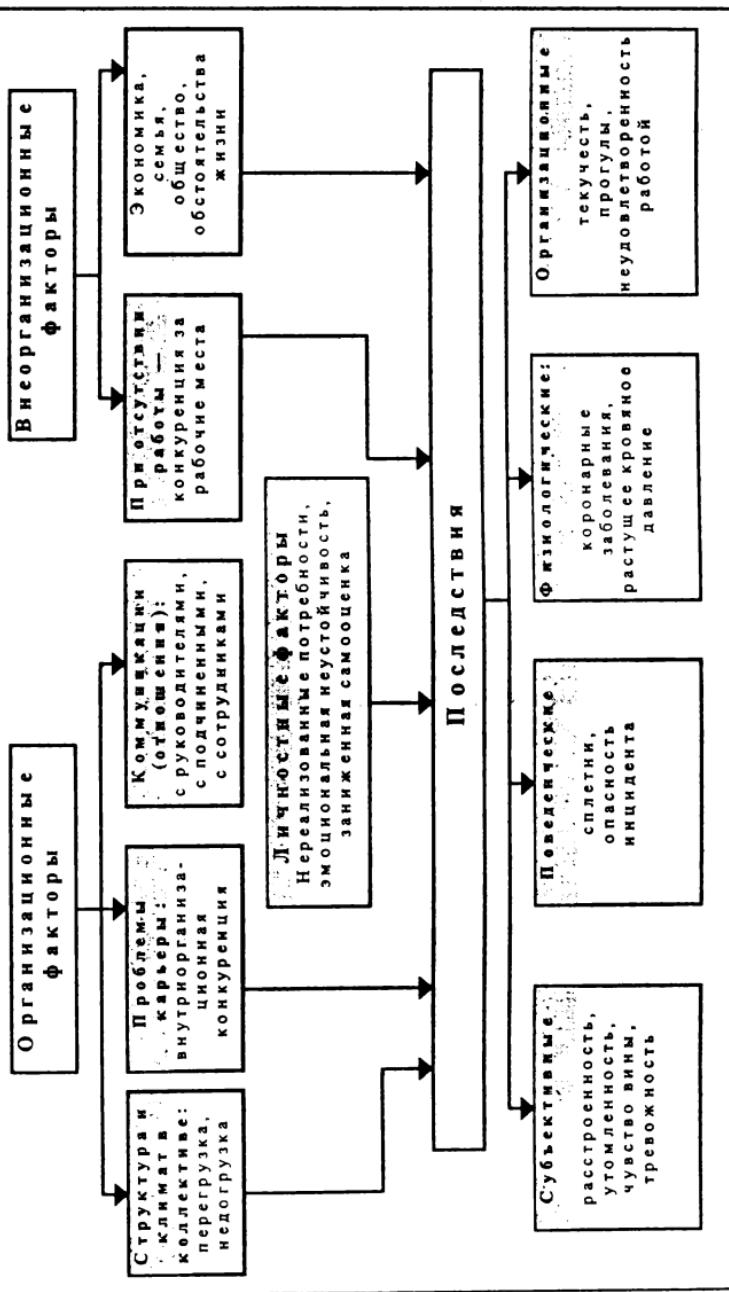


Рис. 6.2. Факторы, влияющие на развитие стрессов.

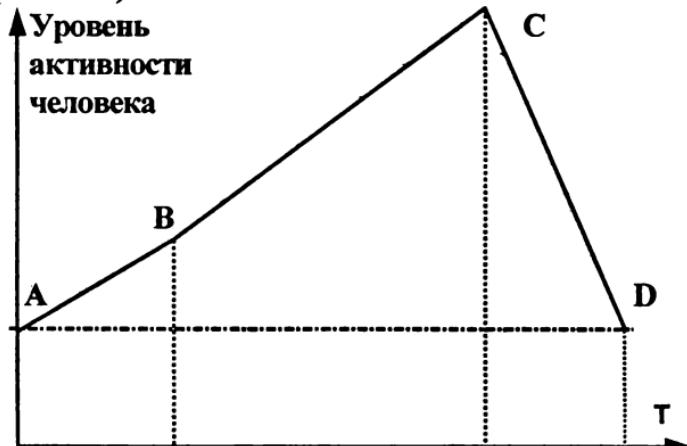
**Внеорганизационные факторы** вызывают возникновение стрессов в результате действия следующих обстоятельств:

- отсутствия работы или длительного ее поиска;
- конкуренции на рынке труда;
- кризисного состояния экономики страны и региона в частности;
- семейных трудностей.

**Личностные факторы**, вызывающие стрессовые состояния, формируются под воздействием нереализованных потребностей личности, эмоциональной неустойчивости, заниженной или завышенной самооценки и др.

## 6.2. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ

Для определения наиболее рационального способа воздействия на человека в состоянии стрессовой ситуации необходимо иметь представления о динамике развития внутреннего напряжения состояния у человека (см. рис. 6.3.).



*Рис. 6.3. Динамика стресса.*

Выделяют [5] три стадии развития стресса: 1) возрастание напряжения или *мобилизация* (линия АВ), 2) внутренний стресс или *дезаптация* (линия ВС), 3) истощение, спад внутренней активности до фонового уровня, а иногда и ниже или *дезорганизация* (линия CD).

Стадия *мобилизации* характеризуется ростом интенсивности реакций, повышением четкости познавательных процессов, ускорением их, готовностью быстро вспомнить необходимую информацию. В этой стадии работникам удается сделать многое и в срок. Например, *подготовка срочной работы к заданному сроку, подготовка студентов к сессии, спор между сотрудниками по поводу методов выполнения работы.*

Стадия *дезаптации* проявляется вслед за стадией мобилизации при условии, что стресс длится долго. Возникает реакция запредельного торможения, что проявляется в снижении качества исполнения работы. В поведении специалиста проявляется неорганизованность, теряется четкость передачи информации, забывается часть информации, принимаются решения, не учитывающие последствия. На этой стадии работники допускают много ошибок, качество выполнения поставленных задач резко снижается.

Стадия *дезорганизации* возникает при продолжении сохранения стрессовой нагрузки. На этой стадии может произойти нарушение внутренней регуляции поведения личности, ее поведение становится неадекватным ситуации, происходит потеря контроля над ситуацией. Длительный стресс, даже при сохранении внешнего состояния без изменения, может привести к серьезным внутренним заболеваниям.

Некоторые исследования показали наличие

взаимосвязи между типом темперамента руководителя, занимаемой должностью и стрессовыми состояниями этих руководителей.\*

Исследования проводились на крупных предприятиях РФ в 1997 году. В табл. 6.1. сумма ответов не равна 100%, поскольку при проведении анкетирования остальные опрошенные не признали факта стрессовых нагрузок (см. табл. 6.1).

**Таблица 6.1. Влияние темперамента на состояния стресса у руководителей.**

Типы темперамента	Ежедневно испытывают стресс	
	Начальники цехов, %	Директора заводов, %
Холерики	40	21
Флегматики	20	16
Сангвиники	13	5

**Управление стрессами** представляет собой способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами.

Первый — на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. В некоторых организациях, преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных банковских структурах проводят тренинги релаксации (после работы 2 – 3 раза в неделю) с использованием аудиокассет под руководством психолога. Проводятся также коммуникативные тренинги для развития коммуникативной культуры сотрудников, обучения навыкам сброса напряжения, выездные игровые тренинги с целью снятия напря-

\* «Управление персоналом», 1998, № 4, с.46.

жения в коллективах, укрепления связей между сотрудниками. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить свои силы. Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано в последние годы на предприятиях стран Западной Европы и США.

Например, в Швеции закон 1991 года о «Производственной среде» поощряет трудящихся менять свою рабочую обстановку, приспосабливать ее для себя, а администрации предлагается во всем им помочь. В этих странах профессиональный стресс рассматривается в контексте общей обстановки на фирме и в обществе. Во многих программах во главу угла ставится задача уменьшения стресса за счет лучшей организации труда, изменения характера труда, установления реальных плановых заданий, улучшения личных взаимоотношений в организациях, создания небольших рабочих групп. Американские компании все чаще сталкиваются с требованиями о выплате компенсаций за «профессиональный» стресс и достаточно часто платят. Если в 1983 году из всех судебных исков, предъявленных фирмам, 15% касались платы за профессиональный риск, то в 1993 году эта величина составила уже 40%, а удовлетворяются эти иски в два раза чаще, чем иски по физическому ущербу здоровью.

Второй уровень управления стрессом осуществляется на уровне *отдельной личности*. Этот способ состоит в том, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы понейтрализации стрессов.

Такие программы включают медитацию, тренинг,

физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться.

### 6.3. ПРИЕМЫ ВЫХОДА ИЗ СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЙ

Рассмотрим более подробно ряд приемов и рекомендаций по выходу из стрессовых ситуаций [1, 5, 6].

#### Учитесь правильно распоряжаться временем

Умение правильно организовать свое время — важное средство снятия или предупреждение стресса. Вот несколько простых правил:

- при составлении списка необходимых дел перечисляйте в нем, кроме необходимых, такие, какие хотелось бы вам сделать именно сегодня. Регулярно отмечая, что удалось сделать, получаете приятное чувство удовлетворения;
- все дела разносите по категориям: главные и то, что можно сделать позже; важно уметь *ставить цели* и расставлять *приоритеты*. Эта рекомендация, при всей ее простоте, достаточно сложна при осуществлении: она включает умение говорить «нет», ограничивать себя, планировать свою деятельность на каждый день с учетом цели, поставленной на длительный период;
- избегайте лишних обещаний; это приводит к дополнительной нагрузке на нервную систему, когда вы не можете выполнить обещанного;
- четко уточните для себя разницу между активностью и продуктивностью;

*активность* — проявление внешней большой энергии, не всегда идущей на пользу

дела; иногда это суетливость, много движений, а мало результатов;

**продуктивность** — выполнение намеченного, постепенное приближение к поставленной цели;

- проанализируйте причины потери времени: длительные разговоры по телефону, ожидание в очереди, выполнение незапланированных дел. Существует множество технических средств для ежедневного планирования дел и проведения анализа потерь времени: ежедневники, организер, офисные программы персональных компьютеров и пр.

### **Заставьте стресс работать на вас**

Если неприятностей нельзя избежать, то целесообразно попытаться извлечь из них по возможности пользу за счет изменения точки зрения:

- постарайтесь принять негативное событие как позитивное (потерю работы как возможность найти лучшую);
- отнеситесь к стрессу как источнику энергии. В спокойном состоянии вы не могли бы столько сделать, в возбужденном состоянии успели несравненно больше. Воспринимайте проблему как вызов;
- не думайте о прошлых событиях как о поражении;
- вы не можете отвечать за поступки других людей, а можете только контролировать свою реакцию на них. Главное — победа над эмоциями;
- не пытайтесь угодить всем, это нереально, время от времени угоджайте себе самому.

## Лечитесь от трудоголизма

Трудоголики — это люди, для которых ничего не существует, кроме работы. Признаки такого состояния:

- ✓ снижение эффективности в работе;
- ✓ пренебрежение семьей и общественной жизнью;
- ✓ деформированное представление о том, что важно в жизни.

*Как можно достичь баланса в труде и отдыхе:*

- постепенно сократите число рабочих часов в неделю; запретите себе работать по выходным; избегайте резких перемен в работе и личной жизни;
- планируя свой день, отведите время на развлечения, хобби;
- каждый день необходимо немного физических упражнений и свежего воздуха;
- хотя бы один вид деятельности должен быть связан с семейным общением;
- запретите себе испытывать чувство вины, если вы не заняты работой — это основное требование.

## Поведение в кризисных ситуациях

Существует несколько способов, позволяющих пережить серьезные жизненные коллизии:

- постарайтесь смотреть в будущее в положительном свете. Хотя бы ненадолго вспоминайте, как вы ощущали себя, когда все было хорошо. Во время войны многие, кто пережил голод, рассказывают, что воспоминания о вкусном, что они ели до войны, позволяло пережить муки голода и выжить;
- учитесь приемам физического расслабления, отка-

житесь от напряженных поз, вызывающих стрессовое состояние;

- живите сегодняшним днем: установите цели на сегодня, не требуйте слишком много от себя;
- при необходимости решать большую и сложную задачу, от одной мысли о которой опускаются руки, разбейте ее на составные небольшие части и начните их постепенно решать;
- не разрешайте утонуть в жалости к себе и своей жизни, не отказывайтесь от помощи близких;
- помните, что вы не одиноки. То, что вы испытываете сейчас, другие перенесли и выжили. Так будет и у вас.

### **Не допускайте трений в семье**

Сопротивление стрессу начинайте с семьи, дома.

- находите возможность обсудить дома возникшие проблемы; старайтесь разделить тревоги другой стороны;
- не «разряжайтесь» на домашних;
- учитесь слушать проблемы близких с позитивным настроем, а не как дополнительную нагрузку: «Ну, что там у тебя опять произошло?»;
- будьте всегда вместе, пусть проблема объединяет вас, а не вносит дополнительные сложности.

Другие примеры нейтрализации стрессов представлены в табл. 6.2.

**Таблица 6.2. Примеры методов нейтрализации стрессов.**

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Планирование	Со многими проблемами в личной или профессиональной жизни можно справиться с помощью планирования. Уделите некоторое время для уяснения ваших личных или служебных задач. На работе установите определенные часы для планирования деятельности на следующий день. Определите, как эта деятельность соотносится с Ваши-ми личными целями и целями всей компании.
Физические упражнения	Регулярные упражнения очень полезны для здоровья человека, они являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на общее физическое состояние.
Диета	Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма, создает условия для слишком сильной восприимчивости к болезням. Кроме того, во время стресса нормальный режим питания нарушается, поэтому важным является соблюдение правильной диеты, употребление в пищу больше овощей и фруктов зеленого цвета.
Психотерапия	Широкое разнообразие техник, обычно используемых при интенсивной работе со специалистами-профессионалами.
Психоанализ	Форма психотерапии, при которой исследуются подсознательные основания ненормального поведения.

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Участие в конфликтных ситуациях достаточно часто предполагает затраты эмоций, нервов, сил, а это может привести к разовому или хроническому стрессу.

Понятие «стресс» в психологическом плане включает в себя целый спектр состояний личности, вызываемых множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений.

Действия стресса, так же как и конфликта, тесно связаны с потребностями личности, невозможностью личности реализовать какую-либо значимую для нее потребность, в результате чего происходит многократное усиление действия психологических механизмов защиты.

Существует значительное количество разновидностей стрессов: хронический, острый, физиологический, психологический, информационный, эмоциональный.

Причины стрессов индивидов достаточно разнообразны. Они определяются организационными, внеорганизационными и личностными факторами. Существенную роль играет конкуренция, как на рынке труда, так и на рабочих местах.

Управление стрессами представляет собой способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами.

Первый — на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности.

Второй — на уровне отдельной личности. Этот способ состоит в выработке индивидуальных способов

противодействия стрессам, используя специальные программы по нейтрализации стрессов, различные рекомендации.

Приемы выхода из стрессовых ситуаций состоят в освоении навыков: распоряжаться своим временем, изменять точку зрения на произошедшее событие; поведения в кризисных ситуациях.

## Ключевые слова

**Перегрузка** — превышение физических или психологических возможностей индивида, которое приводит к нарушениям (кратковременным или длительным) нервной системы.

**Стресс** (от англ. stress — давление, напряжение) — состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции человека.

**Факторы, вызывающие стресс**, — совокупность воздействий на человека внешней и внутренней среды, приводящая его в состояние стресса.

**Управление стрессами** — способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне *организации* — в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной *личности* — набор приемов и способов снятия стресса индивидуально — используют специальные программы по нейтрализации стрессов.

### **Вопросы для повторения:**

1. Чем может быть вреден и полезен стресс для личности?
2. В чем состоит взаимосвязь и взаимообусловленность стресса и конфликта?
3. Какие причины стрессов наиболее часто вы наблюдаете в вашей организации?
4. Почему конкуренция является сильным фактором проявления стресса личности?
5. Чем вызвано управление стрессом на уровне организации?
6. Какие методы управления стрессом применяются в вашей организации?
7. Какие приемы преодоления стрессов вы используете сами?

### **Практическая ситуация**

*Небольшая коммерческая фирма «Виктал», занимающаяся посреднической деятельностью по продаже продуктов питания, состоит из 40 человек. Деятельность фирмы заключается в закупке оптом партии продуктов и последующей ее реализации через сеть лотков.*

*В отделе бухгалтерии работают трое сотрудников: Иванцов И.И. – главный бухгалтер; Степанова С.Р. – бухгалтер; Соколова М.И. – кассир.*

*Отношения в коллективе были нормальные, но большой сплоченности не было: после работы все быстро расходились по домам, никаких неформальных контактов не практиковалось.*

*Главный бухгалтер является хорошим специалистом, но высоких требований как к руководителю в связи с небольшим коллективом к ней не предъявлялось. Бухгалтер Степанова С.Р. зани-*

мается оформлением первичной документации: обработка накладных для лотков; ведение оперативного учета; ведение учета товара; обработка платежных документов; ведение книг покупок и продаж и др. Кассир Соколова М.И. принимает выручку с лотков; по утрам выдает разменную монету на лотки; ведет кассовую книгу, выдает деньги на хозяйственные нужды. Кроме того, кассир помогает бухгалтеру в свободное время вести учет выдачи доверенностей.

Главный бухгалтер занимается работой с банком, ведет баланс, подписывает все документы, следит за налоговым законодательством, контролирует работу бухгалтерии в целом.

В начале лета на фирме произошло существенное (в 1,5 раза) увеличение объема продаж, что привело к увеличению объема работ бухгалтерии, которое не сопровождалось изменением в оплате труда этих работников. Увеличился объем работ в первую очередь у бухгалтера Степановой С.Р., немного у кассира Соколовой (ей пришлось приходить на полчаса раньше на работу). У главного бухгалтера объем текущей работы отвлек его внимание от проверки оперативной деятельности бухгалтера и кассира, что не позволило ему своевременно представить реальную картину увеличения объема работ своих подчиненных.

Через некоторое время кассир Соколова М.И. в качестве компенсации за увеличение объема работ стала отпрашиваться в течение рабочего дня по личным делам, когда загрузка по ее непосредственному направлению была небольшой. В результате таких уходов она стала меньше помогать Степановой.

Степанова вынуждена задерживаться на работе по 2–3 часа каждый день, иногда работать

*в выходные дни, стала меньшее внимание уделять семье. Такое резкое увеличение нагрузки привели к неприятностям в семье у Степановой, у нее появились первые признаки стресса.*

*Через месяц Степанова обратилась к Иванцову с просьбой об увеличении заработной платы пропорционально увеличению объема работ (на 50%), но ее просьба была выполнена лишь на 10%. Это принесло некоторое снижение напряжения в бухгалтерии. Но продолжающийся рост объема продаж привел к необходимости в очередной месяц Степановой работать в выходные дни.*

*В конце второго месяца она еще раз попросила увеличить заработную плату или взять помощника, ей было отказано. В связи с усилением стрессовой нагрузки, непонимания со стороны главного бухгалтера Степанова написала заявление об уходе.*

### **Вопросы по ситуации:**

1. В чем состоит конфликтность ситуации на фирме?
2. Какие потребности задеты у участников ситуации?
3. Закономерно ли возникновение стрессовой ситуации на данной фирме?
4. Как можно было бы снять возникшее напряжение у Степановой и между Степановой и Соколовой?

### **Литература по главе**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. *Конфликтология: Учебник для вузов*. — М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. *Человеческие ресурсы управления*. М.: Дело, 1993.
3. Ладанов И.Д. *Учебно-методические материалы по курсу «Социальная психология и психология управления»*. М.: АНХ СССР, 1982.
4. Майерс Д. *Социальная психология*. СПб.: Питер, 1997.

5. Самоукин А.И., Самоукина Н.В., Шишов А.П. *Психология бизнеса*. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Издательство ЭКМОС, 1997.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. Кибанова А.Я. — М.: ИНФРА-М, 1997.
7. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! — М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1992.

## ТЕСТ «СТРЕСС»

Внимательно прочитайте каждую из представленных ситуаций и решите, какие в этих случаях могли быть у Вас реакции.

После каждой ситуации приводится серия вариантов ответов, которые надо оценить. При ответе на листе бумаги напишите цифры от 1 до 18, характеризующие номер рассматриваемой ситуации, и против каждой цифры проставьте выбранные Вами буквы ответов (всегда будет шесть выборов).

Пример ответов на каждую ситуацию:

- 1) а, б, а, б, б, б;
- 2) б, а, б, а, б, а.

### Ситуации

1. На вечере Вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов.

Ваша реакция	да	нет
Сердцебиение	б	а
Нервозность	б	а
Веселость	а	б
Спокойствие	а	б
Смузжение	б	а
Покраснение лица	б	а

2. Вы спешите на важную встречу. Вдруг Вы встречаетесь со знакомым, который начинает Вас спрашивать о каких-то важных для него делах.

Ваша реакция	да	нет
Дружелюбие	а	б
Агрессивность	б	а
Дрожание рук	б	а
Спокойствие	а	б
Нетерпение	б	а
Потливость	б	а

3. Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящую организацию. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но ждать вызова Вам приходится целый час, а то и больше.

Ваша реакция	да	нет
Недружелюбие	б	а
Злость	б	а
Самоконтроль	а	б
Сердцебиение	б	а
Веселость	а	б
Потение ладоней	б	а

4. За праздничным столом Вы разлили почти целую бутылку вина.

Ваша реакция	да	нет
Веселость	а	б
Смущение	б	а
Безразличие	а	б
Бормотание каких-то звуков	б	а
Естественный смех	а	б
Покраснение лица	б	а

5. Вас задержали за проезд в автобусе без билета.

Ваша реакция	да	нет
Веселость	а	б
Спокойствие	а	б
Дрожание рук	б	а
Чувство стыда	б	а
Естественный смех	а	б
Покраснение лица	б	а

6. Вы поели в ресторане. Когда собирались расплачиваться, то обнаружили, что кошелек Вы забыли дома.

Ваша реакция	да	нет
Веселость	а	б
Смущение	б	а
Спокойствие	а	б
Сердцебиение	б	а
Потливость	б	а
Покраснение лица	б	а

7. На ходу у Вашей машины лопнула шина. С большими усилиями Вы справляетесь с ситуацией.

Ваша реакция	да	нет
Спокойствие	а	б
Злость	б	а
Потливость	б	а
Самоконтроль	а	б
Растерянность	б	а
Сердцебиение	б	а

8. Вы возвращаетесь домой. Открываете дверь и видите, что весь пол в квартире залит водой.

Ваша реакция	да	нет
Веселость	а	б
Спокойствие	а	б
Бездействие	б	а
Дрожание рук	б	а
Самоконтроль	а	б
Злость	б	а

9. Вы сдаете экзамен. Вас просят пройти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос.

Ваша реакция	да	нет
Побледнение	б	а
Дрожание рук	б	а
Спокойствие	а	б
Уверенность	а	б
Потливость	б	а
Тревога	б	а

10. Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается, и Вы застреваете между этажами.

Ваша реакция	да	нет
Спокойствие	а	б
Злость	б	а
Неприятное ощущение	б	а
Невозмутимость	а	б
Веселость	а	б
Сердцебиение	б	а

11. Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство.

Ваша реакция	да	нет
Спокойствие	а	б
Волнение	б	а
Уверенность	а	б
Сердцебиение	б	а
Страх	б	а
Дрожание рук	б	а

12. При обсуждении одного вопроса все присутствующие после того, как Вы высказали свою точку зрения, начали над Вами подсмеиваться.

Ваша реакция	да	нет
Спокойствие	а	б
Веселость	а	б
Покраснение лица	б	а
Самоконтроль	а	б
Злость	б	а
Смузжение	б	а

13. Вы повздорили со своим другом. В конце концов Ваш друг сказал: «Я не хочу тебя больше знать».

Ваша реакция	да	нет
Спокойствие	а	б
Агрессивность	б	а
Веселость	а	б
Самоконтроль	а	б
Волнение	б	а
Сердцебиение	б	а

14. Вы написали заявление о приеме на работу. Вас пригласили на собеседование. В службе управления персоналом Вам говорят: «Присаживайтесь. Ваше заявление далеко не безупречно и содержит неточности».

Ваша реакция	да	нет
Волнение	б	а
Спокойствие	а	б
Бормотание невнятного	б	а
Покраснение лица	б	а
Хладнокровие	а	б
Смузжение	б	а

15. Вы танцуете. Ваш партнер говорит: «Нельзя сказать, что Вы хороший танцор».

Ваша реакция	да	нет
Злость	б	а
Естественный смех	а	б
Веселость	а	б
Покраснение лица	б	а
Хладнокровие	а	б
Смузжение	б	а

16. При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих Вам сказал: «Вам неплохо было бы иметь собственное мнение».

Ваша реакция	да	нет
Агрессивность	б	а
Самоконтроль	а	б
Бормотание невнятного	б	а
Покраснение лица	б	а
Хладнокровие	а	б
Смузжение	б	а

17. В разговоре Вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что, рассказывая вымыслы, Вы хотели создать себе авторитет.

Ваша реакция	да	нет
Дрожание рук	б	а
Спокойствие	а	б
Бормотание невнятного	б	а
Покраснение лица	б	а
Хладнокровие	а	б
Смузжение	б	а

18. Ваш начальник недоволен Вашей работой. Он критически анализирует Ваши действия.

Ваша реакция	да	нет
Волнение	б	а
Спокойствие	а	б
Бормотание невнятного	б	а
Покраснение лица	б	а
Самоконтроль	а	б
Улыбка смущения	б	а

## Ключ к тесту

Для оценки своей способности выносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных «а» из всех 18 ситуаций. Сравните полученные данные с данными в таблице 6.3.

**Таблица 6.3. Оценка способности переносить стресс.**

Количество набранных ответов «а»	Способность переносить стрес- совые ситуации
88 – 108	Высокая
60 – 87	Средняя
0 – 59	Низкая

После работы с тестом рекомендуется составить индивидуальную программу повышения Вашей стрессовой устойчивости.

## **ГЛАВА 7.**

### **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

**Цели главы:**

- представить процедуру диагностики конфликта;
- познакомить с существующими методами управления конфликтами;
- охарактеризовать возможные последствия от развертывания конфликта;
- получить представление об определении затрат на реализацию принятого решения по выходу из конфликта;
- раскрыть приемы ведения переговоров как действенного метода решения конфликтов.

**Ключевые слова:**

диагностика конфликта, решение конфликта, методы управления конфликтом, переговоры, посредник.

#### **7.1. ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТА**

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т. е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших. В большинстве случаев проведение диагностики предполагает определение:

- истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов «борьбы», противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов;

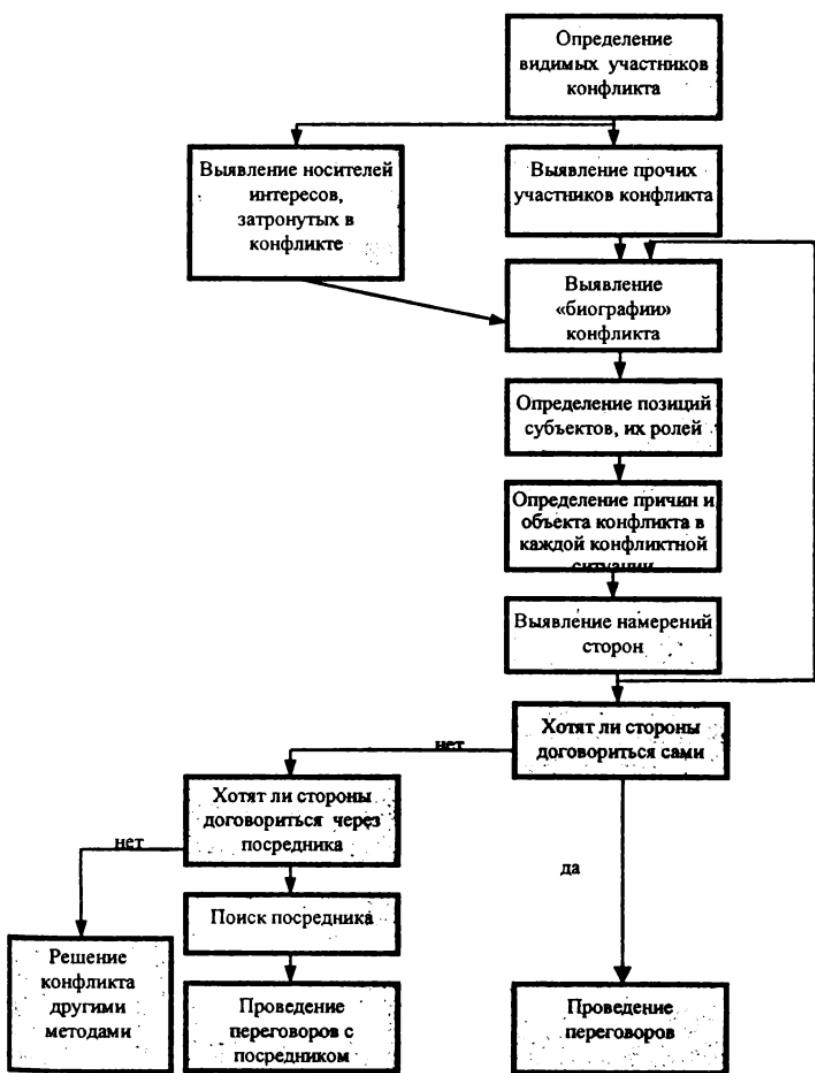
- биографии конфликта, т.е. его историю, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;
- участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений;
- позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений;
- исходных отношений к конфликту — хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия, либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности.

Схема диагностики конфликта в обобщенном виде представлена на рис.7.1.

Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения. С этой целью результаты диагностики заносятся в таблицу (см. табл. 7.1.).

Рассмотрим более подробно процедуру диагностики конфликта и заполнение таблицы на примере практической ситуации.

*Пример. Частная фирма «Левша» занимается оказанием психолого-педагогических услуг населению или организациям и проведением тренинга по им же разработанной технологии. Владеет и возглавляет эту организацию Шомов В.С.— он является единственным учредителем и одновременно директором «Левши».*



*Рис. 7.1. Схема диагностики конфликта.*

*За время существования (около 5 лет) коллектив на фирме сложился достаточно дружный и сплоченный. Сотрудники дорожат интересной и хорошо оплачиваемой ра-*

ботой, стабильными отношениями в коллективе.

Не так давно в организацию был принят новый сотрудник Серов С.С., молодой, энергичный, хорошо справляющийся со своими обязанностями менеджер по работе с клиентами.

Коллектив встретил нового сотрудника настороженно. Серов С.С. достаточно сложно входил в коллектив: ему не нравились некоторые коллеги, отношения, сложившиеся между сотрудниками. Со свойственными ему энергией и энтузиазмом он решил перестроить эти отношения. Будучи человеком эмоциональным, он стал позволять себе высказывания по поводу работы, выполняемой некоторыми сотрудниками, их личных качеств, иногда в агрессивной форме.

Сотрудники организации не очень реагировали на его выступления и на открытый конфликт не шли.

Через некоторое время Серов С.С. заявил директору «Левши», что он хотел бы быть включенным в списки стажеров на должность тренера-стажера (что является целью деятельности многих сотрудников). Директор утвердил Серова в качестве кандидата на должность стажера.

В конце рабочего дня Серов радостно объявляет об этом решении директора сотрудникам фирмы и предлагает данное событие отметить в кафе.

*Новость для сотрудников фирмы явилась неожиданной, все были неприятно удивлены, несколько растеряны. Первым после затянувшегося молчания Серова поздравил Саблин, который потом сразу же ушел. Все остальные также после кратких поздравлений, сославшись на неотложные дела, ушли.*

*Сотрудники считают данное решение преждевременным, поскольку, по их мнению, в организации есть более опытные специалисты. Больше всех таким решением директора был недоволен Саблин, т.к. он сам стремился к зачислению в стажеры. Атмосфера в коллективе накаляется.*

*Через некоторое время при обсуждении договора, который подготовил Саблин, в присутствии других сотрудников фирмы Серов указывает на недостатки данного договора, выражая свое недоумение, как такой опытный юрист, как Саблин, мог допустить столь очевидные, по его мнению, ошибки. Происходит эмоциональная сцена со взаимными оскорблениеми.*

*Саблин тут же идет к директору с заявлением о невозможности работать в организации с Серовым. Серов тоже пишет заявление директору об атмосфере травли и преследования в коллективе, которую поддерживает Саблин.*

*На следующий день директор вызывает обоих сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении их в качестве кандидатов на*

*должность тренера-стажера и предлагает самим решить возникшие противоречия в ближайшее время, в противном случае уволят обоих.*

Проведем диагностику и решение данного конфликта, заполнив табл. 7.1.

**Таблица 7.1. Диагностика конфликта.**

<b>Этап диагностики конфликта (в соответствии с рис. 7.1.)</b>	<b>Содержание этапа</b>
1. Определение видимых участников конфликта	<i>Серов С.С.— новый сотрудник фирмы, Саблин Ю.Ю. — сотрудник, давно работающий на фирме.</i>
2 – 3. Выявление других участников и носителей затронутых интересов	<p>После первичного анализа ситуации выявляются остальные участники конфликта, чьи интересы затрагиваются в той или иной степени в результате его развития.</p> <p><i>Другие участники конфликта: Шомов В.С. — директор фирмы, он же ее владелец. Никитин К.Н. — зам. директора фирмы по организационным вопросам, другие сотрудники фирмы «Левша».</i></p>
4. Составление «биографии» конфликта	<p><i>Со стороны коллектива не было предпринято попытки объяснить Серову существующие в коллективе нормы и правила поведения, нетактичность его поведения с самого начала работы на фирме.</i></p> <p><i>Серов недооценил сложности вхождения в новый коллектив, решил «навязать» свои правила, свое понимание совместной работы.</i></p> <p>Этим событиям предшествовали аналогичные ситуации в прошлые годы, когда работа новых специалистов начиналась примерно одинаково и заканчи-</p>

	валась либо увольнением новых специалистов, либо их уходом по собственному желанию.
5 – 6. Определение позиций участников конфликта. Определение причин конфликта	<p>Анализируется, какова позиция сторон на данный момент, в чем их потребности, интересы, опасения (используется метод картографии конфликта). Выявляются объективные и субъективные причины, объект конфликта.</p> <p><i>Объективные причины конфликта: различия в методах поведения, ценностях; плохие коммуникации; ограниченность количества должностей тренера-стажера.</i></p> <p><i>Объект конфликта — должность тренера-стажера на фирме.</i></p> <p><i>Субъективные причины конфликта см. схему «Карта конфликта» на рис. 7.2.</i></p>
7 – 8. Выявление намерений сторон, готовности договориться самим	<p>Разрабатывается вариант решения проблемы и определяется, готовы ли стороны договориться сами, т.е. стремятся ли они урегулировать конфликт путем переговоров между собой; необходимо ли вмешательство третьей стороны, требуется ли другое решение.</p> <p><i>Саблин успокоился и расценил свое поведение как вспышку гнева, вызванную некорректным поведением Серова и необходимостью борьбы за должность тренера, к которой он долго шел. Саблин согласен на переговоры с Серовым, но в присутствии третьей стороны.</i></p> <p><i>Серов счел себя незаслуженно обиженным, но из-за боязни потерять интересную работу согласен на переговоры, но также в присутствии нейтрального участника.</i></p> <p><i>До начала переговоров стороны привнесли друг другу свои извинения за некорректное поведение.</i></p>

9. Проведение переговоров	<p>Если стороны могут договориться сами, то предлагается соответствующий вариант решения с прогнозом последствий для каждой из сторон, а также с расчетом необходимых затрат.</p> <p><i>В качестве третьей стороны был выбран зам. директора по организационным вопросам Никитин.</i></p> <p><i>Переговоры были проведены, конфликт был исчерпан.</i></p>
10 – 11. Выбор посредника и проведение переговоров с его участием	<p>Если стороны не могут сами прийти к соглашению, то предлагается проведение переговоров с участием третьей стороны (посредника), прогноз последствий и расчет необходимых затрат.</p>
12. Решение другими методами	<p>Если разрешение конфликта невозможно путем переговоров, то разрабатывается соответствующее решение (например, изменение структуры организации, увольнение одного из участников), производится прогноз последствий и расчет необходимых затрат.</p>

При проведении диагностики конфликта достаточно сложным является выявление субъектов конфликта, их затронутых потребностей, интересов, опасений, причин конфликтного взаимодействия.

Для выявления причин конфликта возможно использовать метод картографии конфликта [3], суть которого состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Эта работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах, определяется предмет конфликта. Если, напри-

пер, речь идет о несогласованности в работе, о том, что то-то не «тянет лямку» вместе со всеми, то проблему можно отобразить как «распределение нагрузки». Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как «взаимоотношения». На данном этапе важно определить саму природу конфликта и пока неважно, что это не полностью отражает суть проблемы. Об этом позже. Не следует определять проблему в форме двойного выбора противоположностей «да или нет», целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

На втором этапе выявляются главные участники (субъекты) конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также объединение групповых и личных категорий.

Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо определить.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии.

Пример карты конфликта для описанной ранее ситуации представлены на рис. 7.2.

<p><b>Участник №1. Серов С.С.</b></p> <p><b>Потребности:</b> уважение; самореализация — занять должность тренера-стажера.</p> <p><b>Опасения:</b> потеря интересной работы в данном коллективе; потеря возможности роста в данной организации; неналаживание нормальных отношений с коллегами.</p>	<p><b>Участник №2. Саблин Ю.Ю.</b></p> <p><b>Потребности:</b> сохранение уважения среди коллег; получение должности тренера-стажера; сохранение хорошего климата в коллективе.</p> <p><b>Опасения:</b> потеря авторитета в коллективе; потеря перспектив роста; потеря работы в данной организации.</p>
	<b>Взаимоотношения</b>
<p><b>Участник №4. Руководитель фирмы Шомов В.С.</b></p> <p><b>Потребности:</b> сохранение работоспособного коллектива; сохранение своей власти и авторитета, дисциплины на фирме.</p> <p><b>Опасения:</b> уход высоко квалифицированных специалистов из отдела; потеря управляемости в коллективе; ухудшение качества работы.</p>	<p><b>Участник №3. Коллектив отдела</b></p> <p><b>Потребности:</b> нормальная работа, сохранение существующего климата в коллективе.</p> <p><b>Опасения:</b> расширение конфликта; быть втянутыми в конфликт; ухудшение социально-психологического климата в коллективе; потеря работы в случае разрастания конфликта.</p>

*Рис. 7.2. Пример карты конфликта для фирмы «Левша».*

Применение метода картографии конфликта позволило постепенно выявить участников конфликта, из них определить субъектов этого конфликтного взаимодействия, представить предмет конфликта (взаимоотношения в отделе), потребности и опасения всех участников.

## **2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ**

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества акторов, значительная часть которых плохо поддается правляющему воздействию. Например, к ним можно отнести: взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести а нет усилия тех, кто вырабатывает решения конфликтной ситуации. В зависимости от имеющегося в распоряжении руководства организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

*Решение конфликта* представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта.

**Управление конфликтами** — это целенаправленные воздействия:

- по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт;
  - по коррекции поведения участников конфликта;
  - по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы.

*Существует достаточно много методов управления и предупреждения конфликтов:*

- *внутриличностные методы* — методы воздействия на отдельную личность;

- *структурные методы* — методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;
- *межличностные* методы или стили поведения в конфликте;
- *персональные методы*;
- *переговоры* (*этот метод будет рассмотрен в следующем параграфе данной главы*);
- *методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций*, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками (данная группа методов будет рассмотрена в следующей главе);
- *методы*, включающие ответные агрессивные действия. Эта группа методов применяется в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов и в данном учебном пособии не представлена.

Перейдем к рассмотрению перечисленных методов управления конфликтами.

*Внутриличностные* методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая психологической защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы [3] предлагают использовать способ «Я—высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение и не провоцировал конфликт.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я—высказывание» может быть полезно в любой обстановке,

но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это оказывается оправданным в дальнейшем. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в наступление.

*Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».*

Компоновка заявления от «Я» состоит из: события, реакций индивида, предпочтаемого исхода для личности.

*Событие.* Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: «когда на меня кричат...», «когда на моем столе разбрасывают мои бумаги ...», «когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику...».

*Реакция индивида.* Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от «Я», не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция

может быть эмоциональной: «я обижен на вас...», «я буду считать, что меня вы не понимаете...», «я решаю все делать сам...».

*Предпочитаемый исход события.* Когда индивид высказывает свои пожелания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное «Я–высказывание», в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него действие, но и подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

*Структурные методы* [6, 9], т.е. методы предупреждения или профилактики конфликтов, а также воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, существующей организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использование систем вознаграждения.

*Разъяснение требований* к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления; четкого определения системы оценки, ее критериев, последствий (продвижения, увольнения, поощрения).

*Координационные механизмы* могут быть реализованы при использовании структурных подразделений

организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы.

Кроме того, эти методы предполагают: установление иерархии полномочий, системы передачи команд и получения обратной связи; реализацию принципа единонаучания.

*Постановка общеорганизационных целей.* Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

*Например, если между отделами одного управления возникают раздоры и конфликты, то рекомендуется сформировать общую цель для всей этой структуры, а не для каждого подразделения в отдельности; можно изменить системы оценки деятельности подразделений: отдел маркетинга оценивать не только по сумме реализованной продукции, но и по общим показателям деятельности всей организации, поскольку для увеличения реализации они могут использовать либо системы ценовых скидок, либо дополнительные услуги своим постоянным клиентам, что в целом ведет к сокращению общей прибыли фирмы.*

*Система вознаграждений.* Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем

получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

*Устранение реального предмета (объекта) конфликта* — т.е. подведение одной из сторон под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны.

## **Межличностные методы (стили поведения) в конфликте**

При возникновении конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Речь идет о межгрупповых и межличностных конфликтах, в которых участвуют минимум две стороны и в которых каждая из сторон выбирает форму своего поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. При возникновении конфликтной ситуации личность (группа) может выбрать один из нескольких возможных вариантов поведения [8]:

- 1) активную борьбу за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления;
- 2) уход из конфликтного взаимодействия;
- 3) разработку взаимоприемлемого соглашения, компромисса;
- 4) использование результатов конфликта в своих интересах.

Данные варианты поведения были обобщены двумя американскими специалистами — К.Томасом и Р.Килменном, которые предложили графическое отображение возможных вариантов поведения личности в

конфликте и инструмент измерения такого поведения в виде теста (см. тест Томаса в конце главы).

Авторы сконцентрировали внимание на двух аспектах поведения в конфликтной ситуации: какие формы наиболее характерны для людей, какие из этих форм поведения являются наиболее продуктивными, а какие деструктивными, каким образом можно стимулировать конструктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтной ситуации К.Томас предложил использовать двухмерную модель регулирования конфликта, основными измерениями которой составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса-Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения (см. рис. 7.3). Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Было выделены следующие пять основных стилей поведения в конфликте: уклонение; противоборство; уступчивость; сотрудничество; компромисс.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

**Уклонение (избегание, уход).** Данная форма поведения характеризуется индивидуальными действиями и выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется

ся от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если:

- исход конфликта для индивида не особенно важен;
- ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников;
- у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу;
- исход конфликта для индивида не особенно важен.

*Целесообразность применения данного стиля руководителем:*

- руководитель чувствует высокую напряженность в коллективе и ощущает необходимость снижения накала взаимоотношений;
- у руководителя много забот и он не хочет быть вовлеченным в конфликтную ситуацию и нести дополнительные затраты времени и сил;
- руководителю необходимо выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию);
- руководитель считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации.

Данная форма поведения у исполнителя позволяет ему выйти из конфликтного взаимодействия без ущерба для своих интересов, однако, и без разрешения самого конфликта. Если такую форму избирает руководитель, то это позволяет ему избежать ответственности, не вникать глубоко в проблему, находясь как бы в тени, уйти от решения конфликта.

**Противоборство (конкуренция)** характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, отсутствием сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счет интересов другой

стороны. Индивид применяет все доступные ему средства для достижения поставленных целей: власть, принуждение, различные средства давления на оппонентов, использование зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Условия применения данного стиля:

- восприятие ситуации как крайне значимой для индивида;
- наличие большого объема власти или других возможностей настоять на своем;
- ограниченность времени решения ситуации и невозможность длительного поиска взаимоприемлемого решения;
- необходимость сохранить «свое лицо» и действовать жестко, хотя, может быть, и не самым лучшим образом.

#### СТЕПЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ СОБСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ



*Рис. 7.3. Формы поведения личности в конфликте.*

При выборе данного стиля поведения руководителем конфликт может быть до конца не решен, а точка зрения руководителя навязана подчиненному. Особенность данного стиля поведения состоит в том, что подчиненных заставляют отказываться от своих точек зрения, используются угрозы, наказания. Это может привести к подавлению работника, его уходу или увольнению из организации.

**Уступчивость (приспособление).** Действия индивида направлены на сохранение и восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Данный подход возможен, если:

- вклад индивида не слишком велик; а возможность проигрыша слишком очевидна;
- предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида;
- сохранение хороших отношений с оппонентом важнее решения конфликта в свою пользу;
- у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Такое поведение в конфликте используется руководителем, если он крайне заинтересован в сохранении хороших отношений с подчиненными, коллегами; уступает, считая, что не прав сам.

**Сотрудничество** означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе

возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При *компромиссе* действия участников направлены на поиск решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

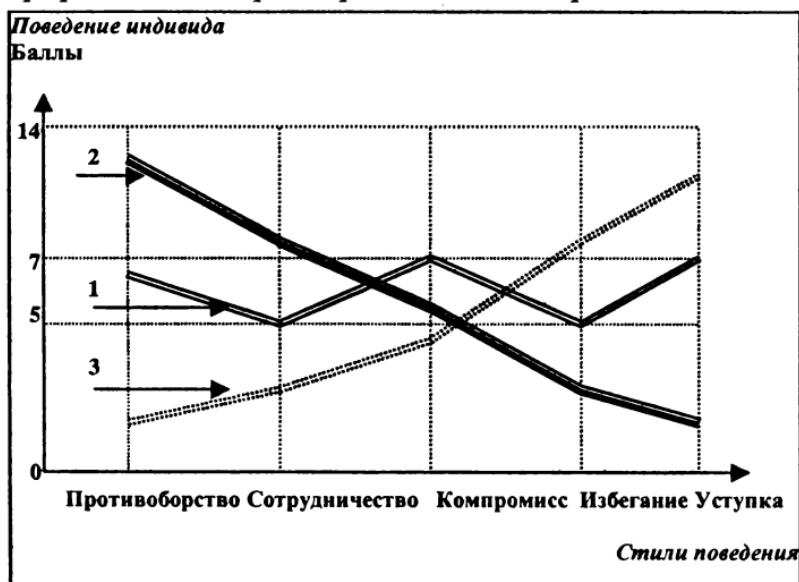
Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, то только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устраняются.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это

крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Реальное поведение личности в конфликте не сводится только к одному из указанных стилей, а включает элементы всех стилей поведения, но с разными «весами». Для выяснения этих «весов» поведения личности в конфликте воспользуемся тестом Томаса (приведен в конце главы), что дает возможность определить сочетание стилей поведения в конфликте.

Результаты работы с тестом позволили выявить несколько типов поведения личности в конфликте: эффективное, авторитарное, уступчивое, графическая интерпретация которых представлена на рис. 7.4.



*Рис. 7.4. Графическое изображение различных стилей поведения в конфликте в соответствии с тестом Томаса.*

- 1 — Эффективное поведение в конфликте (по данному тесту это 5–7 баллов по каждому из стилей поведения) предполагает умение соизмерять свои ресурсы (эмоциональные, материальные и пр.) с возможностями оппонента, уметь уступать, не загоняя другого участника в безвыходную ситуацию.
- 2 — Авторитарное поведение (10–12 баллов по противоборству) показывает, что индивид во всех случаях настроен на победу, на отстаивание собственных интересов, не особенно задумывается о последствиях.
- 3 — Уступчивое поведение (10 баллов по уступке) предполагает, что индивид все спорные ситуации старается разрешить миром, но часто это происходит за счет его собственных интересов.

**Персональные методы.** Данную группу методов выделил В.П.Пугачев [9], акцентируя внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

- использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;
- изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами (например, перевести одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение, изменить характер выполняемой работы сотрудникому, у которого накопилось раздражение против монотонности выполняемой работы, направить сотрудника, «переросшего» свою должность, на повышение квалификации);

- убеждение участников конфликта, проведение разъяснительной беседы о значимости спокойной работы для всего коллектива;
- изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;
- вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

В результате применения любого из рассмотренных методов вырабатывается решение, последствия которых необходимо предусмотреть, а также просчитать требуемые затраты на его реализацию.

В табл. 7.2. представлена возможная форма описания последствий принимаемого решения. Следует отметить, что последствия будут различны для каждой из сторон, в этой связи в табл. 7.2. предлагается указывать, для какой стороны возможны предлагаемые последствия.

**Таблица 7.2. Анализ последствий принятого решения.**

<b>Решение конфликта</b>	
<b>Последствия принятого решения с точки зрения одного из участников (Ф.И.О.)</b>	
<i>Положительные</i>	<i>Отрицательные</i>
<b>Ближайшие</b>	
<b>Отдаленные</b>	

Решение конфликта предполагает обсчет необходимых затрат на его реализацию. В табл. 7.3. представлена форма плана реализации предложенного решения с расчетом необходимых ресурсов.

*Таблица 7.3. План реализации решения конфликта.*

Мероприятия по реализации принятого решения	Сроки выполнения и исполнители	Требуемые ресурсы (времени и средств)

Поскольку решение конфликта связано с преодолением значительных эмоциональных переживаний, то любое из решений предполагает, кроме затрат традиционных ресурсов (информационных, материальных и временных), просчет затрат необходимого количества эмоциональных ресурсов. В каждом конкретном случае субъекты конфликта продумывают, хватит ли у них сил (психологических, физических) для предлагаемого выхода из конфликта.

*Например. Частное предприятие «Фатом» принадлежит физическим лицам, которые работают здесь же. Положение фирмы на рынке довольно устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал (докризисный период). Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает зарплатную плату и премии к отпуску. В результате успешной деятельности главного бухгалтера, его знаний налогового законодательства, инструкций, нормативов, умений «продираться» через особенности рос-*

сийского законодательства фирма получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей, обеспечения дополнительной прибыли главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по контракту рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют уровню получающейся заработной платы, его доходы несравненно меньше доходов учредителей. У владельцев фирмы «Фатом» другая точка зрения: они выполняют условия контракта и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются.

Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от дополнительной прибыли в виде премии. Возник конфликт.

В данном конфликте каждая из сторон просчитывает последствия и затраты на возможное решение. Изменение системы оплаты труда главному бухгалтеру повлечет снижение доходов ее учредителей. Если же систему оплаты не изменить, то возможно: увольнение ценного специалиста, обладающего информацией о деятельности фирмы. Необходим разумный компромисс, удовлетворяющий каждую из сторон, проведение переговоров.

### **7.3. ПЕРЕГОВОРЫ — УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МЕТОД РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того, чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько **стадий** (см. табл. 7.4.), на некоторых из них переговоры могут быть не восприняты, так как еще рано или уже поздно, и возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

*первичные группы* — затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность ус-

пешного ведения переговоров, вторичные группы — затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и трети силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

**Таблица 7.4. Возможность переговоров в зависимости от стадии конфликта.**

стадии развития конфликта	возможности переговоров
напряженность несогласие	переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
соперничество враждебность	переговоры рациональны
агрессивность	переговоры с участием третьей стороны
насилие военные действия	переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько этапов:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

**Подготовка к началу переговоров.** Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел,

определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою *цель* и возможные результаты участия в переговорах:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров (см. табл. 7.5.);
- какие есть в распоряжении варианты. Реально переговоры проводятся для достижения результатов для участников между наиболее желательными и допустимыми;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне.

Также прорабатываются *процедурные вопросы*: где лучше проводить переговоры; какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

*Опытные переговорщики считают: от правильно организованной данной стадии на 50% зависит успех всей деятельности.*

**Таблица 7.5. Возможные цели и результаты участия в переговорах.**

формулировка целей	возможные результаты
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ушемляют наши интересы	совершенно неприемлемые

**Вторая стадия переговоров** — первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Здесь возможны различные *тактики* начала переговоров:

- проявление *агрессивности* для оказания давления на оппонента в виде наступательной позиции, попытка подавления оппонента;
- для достижения *взаимовыгодного компромисса* можно использовать: маленькие уступки, установление предельных сроков;
- для достижения небольшого *доминирования* возможно предоставление новых фактов; использование манипуляций;

- установление *позитивных личных отношений*: создание непринужденной дружеской атмосферы; действие неформальным обсуждениям; проявление заинтересованности в успешном завершении переговоров; демонстрация взаимозависимости; стремление не потерять «своего лица»;
- для достижения *процедурной легкости*: поиск новой информации; совместный поиск альтернативных решений.

**Третий этап переговоров** состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение отразится на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попыткаказать давление на посредника, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников — соблюдение равновесия или небольшое доминирование.

Задача посредника на данном этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают носить резкий характер, задевающий одну из сторон, посредник должен найти выход из созданного положения.

**Четвертый этап** — завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное ко-

личество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели (см. таб. 7.5), а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

*Посредник, используя ему власть, урегулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.*

*Пример. Две фирмы «Грань» и «Три толстяка» осуществляют совместную деятельность, которая основана на дружеских отношениях руководителей, существуют только устные договоренности о взаимных обязательствах.*

*Три месяца назад фирма «Грань» предоставила фирме «Три толстяка» свой товар на реализацию с отсрочкой платежа, по договоренности между руководителями оплата предполагалась, хотя и с отсрочкой платежа, но всей суммы одновременно.*

*Фирма «Три толстяка» сама не стала заниматься реализацией товара, а уступила его фирме «Альтернатива» и тоже с отсрочкой платежа.*

*Через некоторое время выяснилось, что у фирмы «Альтернатива» появились финансовые трудности. Фирма «Грань», узнав об этом, проявила беспокойство и потребовала у фирмы «Три толстяка» возврата своего товара либо денег, тем более что уже подошел срок платежа. Одновременно с этим и у*

*фирмы «Грань» также появились финансовые трудности.*

*Фирма «Три толстяка» проявила настойчивость и заставила фирму «Альтернатива» начать выплачивать ей деньги по мере реализации товара, но не стала переводить их на счет фирмы «Грань».*

*На требования руководителя фирмы «Грань» перевести на ее счет причитающиеся ей средства руководитель фирмы «Три толстяка» стал дружески успокаивать руководителя этой фирмы, что все будет нормально, пусть тот не беспокоится, но у фирмы «Грань» есть свои обязательства перед другими организациями, срок оплаты которых уже наступил.*

Данная конфликтная ситуация взята из практики функционирования организаций малого бизнеса. Однозначного решения этой ситуации в современных условиях не существует. Однако решение возможно при грамотно построенных переговорах и выполнении следующих условий: рассматриваемые фирмы собираются и в дальнейшем сотрудничать и вести совместные дела; руководители фирм хотят сохранить дружеские отношения между собой; возможно применение таких методов оказания давления на соперника как: настаивание на составлении письменных документов в дальнейшей деятельности; угроза распространения информации о невыполнении фирмой взятых на себя обязательств, что может отрицательно повлиять на деловую репутацию фирмы и привести к сокращению ее доходов.

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т. е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших.

Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон служит основой выработки и принятия решения.

Для выявления причин конфликта, можно использовать метод картографии конфликта, который состоит в графическом отображении составляющих конфликта.

Управление конфликтами осуществляется при помощи следующих методов.

*К внутриличностным методам относятся методы предупреждения конфликтов*, при помощи которых осуществляется коррекция поведения отдельной личности с тем, чтобы ее поведение не вызывало отрицательной реакции окружающих.

*Структурные методы* — это методы по профилактике и устранению организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования.

*Межличностные методы* — это методы, в которых принимают участие минимум две стороны и каждая из сторон выбирает форму поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом.

*Персональные методы* — методы, определяющие форму поведения руководителя для устранения конфликта или управления им.

*Переговоры* — универсальный метод разрешения конфликтов практически любой степени сложности.

Однако применение переговоров как метода управления конфликтами требует соблюдения ряда условий и высокого уровня подготовки участников.

Каждое решение конфликта предполагает составление прогноза последствий этого решения и определение необходимых затрат на его реализацию (материальных, эмоциональных, временных). Следует отметить, что при принятии решения по выходу из конфликтной ситуации последствия этого решения для каждой из сторон будут разными, иногда противоположными. В этой связи последствия и затраты необходимо просчитать отдельно для каждой из участвующих сторон.

### **Ключевые слова**

**Диагностика конфликта** — определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших.

**Решение конфликта** — устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта.

**Управления конфликтом** — целенаправленные воздействия: либо по устраниению (минимизации) причин, породивших конфликт, либо по коррекции поведения участников конфликта, либо по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы.

**Переговоры** — универсальный метод управления конфликтами, представляет собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

**Посредник** — лицо (организация) при непосредственном участии или под руководством которого ведутся переговоры.

## Вопросы для повторения

- Что дает проведение диагностики конфликта перед началом выработки решения?
- В чем состоят особенности различных методов управления конфликтами?
- Постройте карту конфликта для приведенной практической ситуации.
- Какие сложности могут возникнуть при подготовке и проведении переговоров у каждой из сторон, у посредника?
- Приведите положительные и отрицательные последствия решения конфликта на примере вашей организации.
- Какой стиль поведения в конфликте предпочитаете Вы и почему? Что он позволяет решить или чему мешает при взаимодействии с окружающими?

## Практическая ситуация

*В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В.Л. проявил себя умелым руководителем, пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.*

*В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В.Л. на другую, более высокую должность в «Логике».*

*В коллективе отдела есть неформальный лидер — Петрович И.И., которого многие сотрудники, в том числе и бывший руководитель отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют пре-*

*тендовать на руководящее место.*

*Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем отдела назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в данной компании.*

*Вначале сотрудники отдела находились в состоянии удивления, поскольку никто не ожидал такого поворота событий и на этой должности уже видели одного «из своих».*

*Постепенно состояние удивления меняется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Синицын И.Е. — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.*

*С его появлением в коллективе возникает конфликтная ситуация. Многие сотрудники недовольны его назначением, а некоторые не хотят видеть «варяга» своим руководителем.*

*На одном из совещаний в отделе между Синицыным И.Е. и Петровичем И.И. возник спор по вопросу качества выполняемой работы. Петрович И.И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Синицын И.Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.*

*После такого совещания Петрович И.И. счел себя оскорбленным, обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. За ним еще 7 человек пишут по-*

добные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

## Вопросы по ситуации

1. В чем причина создавшейся ситуации?
2. Какие задачи решало руководство организации при назначении руководителя отдела со стороны?
3. В чем может состоять управление конфликтом и на каком уровне возможно его осуществление?
4. Каковы позитивные функции данного конфликта и для кого?
5. В чем будут состоять затраты ресурсов (времени, средств) при решении данной ситуации?

## Литература по главе

1. Зеркин Д.П. *Основы конфликтологии*. Курс лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
2. Зигерт В., Ланг Л. *Руководить без конфликтов*. — М.: Экономика, 1990.
3. Корнелиус Х., Фэйр Ш. *Выиграть может каждый. Практическое пособие по конфликтологии для предпринимателей, широкого круга читателей*. — М.: Стингер, 1992.
4. *Лучшие психологические тесты* / Пер. с англ. Е.А.Дружининой. — Харьков, 1994.
5. Мастенбрук У. *Управление конфликтными ситуациями и развитие организации*: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. — М.: Дело, 1994.
7. *Основы конфликтологии*: Учебное пособие. / Под ред. В.Н. Кудрявцева. — М., Юристъ, 1997.

8. *Психология менеджмента / Никифоров Г.С., Макшанов С.И. и др. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997.*
9. Пугачев В.П. *Руководство персоналом организации: Учебник.* М.: Аспект Пресс, 1998.

## **ТЕСТ «ОПРОСНИК ТОМАСА»**

Предлагаемый тест [4] поможет Вам выявить формы своего поведения, используемые Вами в конфликтных ситуациях.

Перед Вами 30 вариантов утверждений, каждый из которых имеет две разновидности ответов – «А» и «Б». Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите то утверждение («А» или «Б»), которое в наибольшей степени соответствует Вашему поведению в ситуациях конфликта, отметив их в опросном листе теста.

1. А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.  
Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполез-

ной напряженности.

6. А) Я пытаюсь избежать неприятностей.  
Б) Я стараюсь добиться своего.
7. А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Я первым стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.  
Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А) Я твердо стремлюсь добиться своего.  
Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б) Я даю возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. А) Я предлагаю среднюю позицию.  
Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
Б) Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избе-

жать напряжения.

16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б) Я дам другому возможность оставаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.  
Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека.  
Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.
23. А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
Б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

- Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.  
Б) Если это сделает другого человека более счастливым, я дам ему такую возможность настоять на своем.
28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А) Я предлагаю среднюю позицию.  
Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. А) Я стараюсь не задеть чувства другого.  
Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

## Ключ к тесту

†

о

★

ψ

	Противоборство	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.				B	A
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B		A	
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.			B	A	
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

Для определения собственного стиля поведения в конфликте необходимо посчитать сумму ответов (один любой ответ дает один балл) по каждому стилю (столбцу) и построить график своего поведения по аналогии с рассмотренным ранее на рис. 7.4.

## **ГЛАВА 8.**

### **ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цели главы:**

- познакомить с современными направлениями профилактики конфликтов в организациях;
- показать необходимость сохранения определенного уровня конфликтности в организации для эффективного ее функционирования;
- охарактеризовать приемы бесконфликтного поведения в организации.

**Ключевые слова:**

профилактика конфликтов, компетенция, стратегия управления персоналом, управление поведением.

Управление организацией и ее персоналом характеризуется противоречивостью целей деятельности (работников с одной стороны и руководства организации с другой стороны); наличием организационных ограничений, действием распределительных и оценочных механизмов. Реализация функций управления персоналом также сопровождается значительной конфликтной составляющей.

В предыдущей главе были рассмотрены методы по управлению и разрешению уже возникших конфликтов. Устранение последствий конфликтов требует значительного количества средств, сил, энергии. В этой связи в практической деятельности по управлению организациями осуществляется работа по профилактике конфликтов.

**Профилактика конфликтов** — это совокупность направлений, методов управления организацией, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

В связи с тем, что существуют объективные и субъективные причины возникновения конфликтов, то предполагается наличие и двух подходов в профилактике конфликтов:

- устранение, по возможности, объективных причин;
- управление поведением сотрудников, научение ~~по~~ поведению в соответствии с принятыми в организации нормами поведения.

## 8.1. НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ

С учетом объективных причин возникновения конфликтов в организациях, рассмотренных в главе 2, основные направления профилактики конфликтов состоят в рациональном построении системы управления организацией и ее персоналом, учете перспектив и стратегических подходов в этой работе.

В этой связи рассмотрим направления профилактики конфликтов с учетом современных тенденций в работе с персоналом и управлении организациями. Хотя напрямую, внешне они не связаны с конфликтами, но практика реализации данных направлений доказала, что их внедрение позволяет повысить уровень самоуважения и самореализации специалистов, повысить управляемость коллективом, что в целом приводит к снижению конфликтного взаимодействия в организациях.

К таким направлениям относятся:

1. разработка вариантов стратегий управления персоналом в организации;
2. управление компетенциями сотрудников;

3. привлечение руководителей среднего уровня управления к выработке решений;
4. изменения в организационных структурах управления.

## Разработка вариантов стратегий управления персоналом в организации

В практике деятельности современных организаций все больше начинает внедряться такой подход к работе с персоналом, при котором работники рассматриваются как один из основных ресурсов организации; необходимо грамотно управлять с учетом перспективы, т.е. разрабатывать стратегию управления персоналом.

*Стратегия управления персоналом (СУП) организации* представляет собой долговременное качественно определенное направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей. Эти управляющие воздействия формируются при существующих ограничениях на финансовые ресурсы, действующих трудовых отношениях, возмущающих факто-рах внешней и внутренней сред. Стратегия управления персоналом создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации.

Разработка вариантов стратегии управления персоналом организации обеспечивает выбор наиболее адекватного долговременного механизма воздействия на работников для реализации общей цели деятельности организации в соответствии с функциями управления персоналом. Примеры стратегий управления персоналом приведены в табл. 8.1.

**Таблица 8.1. Примеры формулировок стратегий управления персоналом.**

Наименование организации	Вид СУП	Формулировка стратегии управления персоналом
Фирма «Колгейт»	Ориентация на работу в команде	Поощрение духа командной работы и сотрудничества в пределах и среди деловых единиц (подразделений) в работе над общими целями, признание и вознаграждение выдающихся сотрудников и подразделений
Компания «Хьюолетт Паккард»	Ориентация на свои силы	Компания — лучшее место работы для своих специалистов
Сервисная организация	Ориентация на свои силы	В течение ближайших двух лет повысить на 30% объемы реализации на одного работника компании за счет сокращения непроизводственных рабочих и обучения линейного персонала новым методам обслуживания клиентов
Промышленное производственное объединение	Ориентация на свои силы	Повышение престижа предприятия как места приложения сил, сокращение среднего возраста работающих на 5–7 лет
Промышленно-торговая группа	Ориентация на прием готовых высококвалифицированных специалистов	К концу 2001 года обновить на 25% состав высших руководителей организаций за счет активного поиска и привлечения в организацию руководителей со стороны

При реализации СУП руководители в первую очередь, сталкиваются с организационными горизонтальными и вертикальными конфликтами, управление

которыми предполагает:

- перевод открытого столкновения в конструктивное сотрудничество, которое может быть осуществлено либо самими участниками, либо под воздействием руководства;
- разведение участников конфликтного взаимодействия, прекращение их взаимодействия;
- четкое разграничение должностных обязанностей, определение полномочий.

При реализации СУП предполагается детальная проработка вопросов полномочий, что должно снизить уровень противостояния. Разрешение конфликта позволяет устраниТЬ противоречия, лежащие в основе конфликтного взаимодействия или, если это не представляется возможным, их уменьшить, достичь согласия при проведении переговоров.

Отношения руководителей к конфликту может быть различным: предупреждение принимаемыми решениями возникновения конфликта, провоцирование конфликта для выявления возможностей подчиненных, их потенциала; осуществление примирения конфликтующих сторон. В последнем случае руководитель должен относиться к конфликту не как к процессу, где кто-то выигрывает, а кто-то теряет, а как к процессу принятия управленческого решения для разрешения возникающих конфликтов в системе управления.

Если руководитель не принимает вовремя надлежащих решений и конфликт разрастается в своих пространственных границах, начинает охватывать всех сотрудников данного предприятия, то организационный конфликт перерастает из конфликта, затрагивающего отношения управления персоналом, в конфликт, затра-

гивающий всю область трудовых отношений в организации, и может превратиться в забастовку.

Процесс управления таким конфликтом заключается в организации влияния на конфликт в нужном направлении (это может осуществлять и сам руководитель, и специалист, чьи интересы затронуты). Рациональное управление не сможет отменить или заменить возникшую коллизию, но в состоянии придать объективному конфликтному процессу формы, способные обеспечить минимизацию неизбежных экономических, социальных, нравственных потерь.

Было выявлено, что конфликтные ситуации (конфликты) и СУП оказывают взаимное влияние: начало внедрения СУП усиливает уровень конфликтности в коллективе как всякое новое, затрагивающее личные интересы большинства работников организации. Преодоление неприятия возможно со временем, при четком и грамотном объяснении задач проводимых мероприятий, составлении стратегических планов работы с персоналом подразделений. Однако без реализации СУП предприятия все равно будут испытывать возмущающие воздействия внутри организации в связи с развитием новых типов трудовых отношений, их конфликтного характера, что преодолеть со временем возможно при наличии продуманной программы работы с персоналом на перспективу.

## **Управление компетенцией сотрудников**

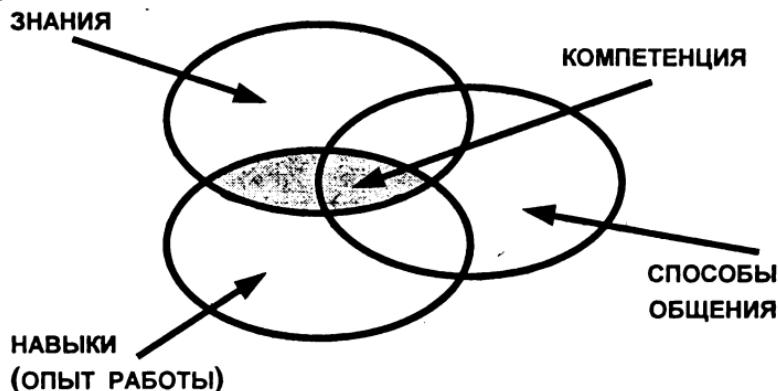
Данное направление представляет собой часть управленческой деятельности, но, поскольку объективные причины конфликтов в организациях связаны в большей степени именно с квалификацией персонала, представляется целесообразным раскрыть основное со-

держание этого направления.

Управление компетенцией реализуется большинством западных и американских организаций. Суть его состоит в использовании обобщенного показателя квалификации специалистов в виде компетенции.

**Компетенция** представляет собой совокупность следующих факторов: знаний (результатов образования личности), навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) персонала (рис. 8.1).

Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.



*Рис. 8.1. Составляющие компетенции личности.*

Для определения содержания компетенции необходимо: проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные составляющие требуемых знаний, навыков; построить иерархию компетенции с учетом развития всех ее составляющих; выявлять составляю-

щие компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Понятие компетенции лежит в основе практики управления персоналом ряда многих крупных фирм («Франс-Телеком», «Рено», «Филипс»), средних и значительного количества малых фирм. Владение компетенцией не является процессом застывшим, законченным, требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых. Направления этих обновлений задает выбранный вид СУП. Выделяют жизненные циклы компетенций: обучение (приобретение), активное использование, устаревание (см. рис. 8.2).

*Уровень  
развития  
компетенции*



*Рис. 8.2. Этапы жизненного цикла компетенции.*

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. Управление компетенциями представляет собой процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом ор-

ганизации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития и СУП. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, и специалист может стать неконкурентоспособным, а организация начнет нести убытки.

В этой связи необходимо:

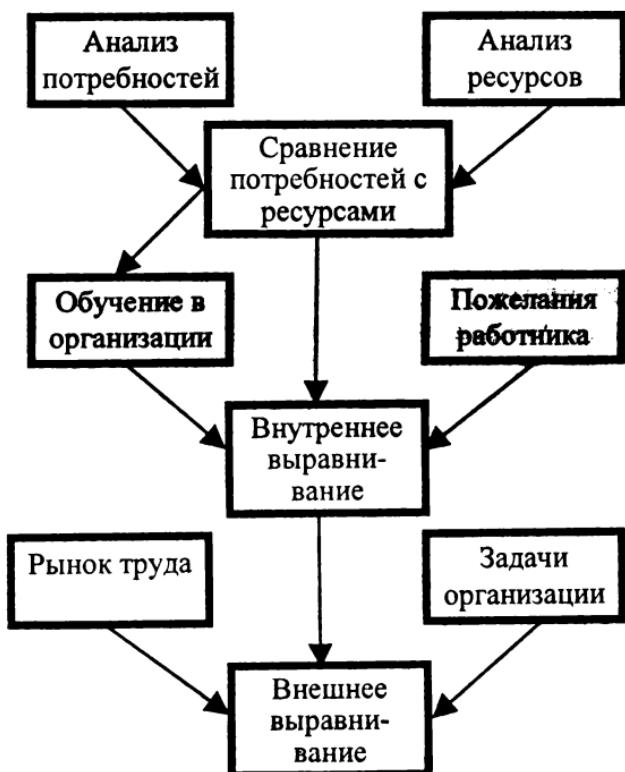
- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание трудовых навыков, навыков общения);
- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Управление компетенцией проходит как на уровне организации, так и на уровне отдельной личности. Управление компетенцией на уровне организации осуществляется для поддержания ключевых компетенций организации, определяющих успех ее деятельности. На уровне организации управление компетенцией включает выполнение следующих действий (см. рис. 8.3.):

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции) и оценка потенциальных возможностей, знаний, навыков персонала, который работает в организации;
- оценка потребности организации в персонале в соответствии с целями, задачами, выбранной стратегией на ближайшие годы; требованиями должностей (по содержанию и по структуре);
- сопоставление ресурсов — потребностей;
- принятие решения по достижению требуемого уровня компетенции.

В результате проводимого сравнения определяют: какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать; какое количество персонала надо переучить (доучивать); какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач и выбранной СУП.

Совокупность данных о компетенциях специалистов организации, представленная в автоматизированном режиме с соответствующим математическим обеспечением, называется *банком данных компетенций*.



*Рис. 8.3. Управление компетенцией на уровне организации.*

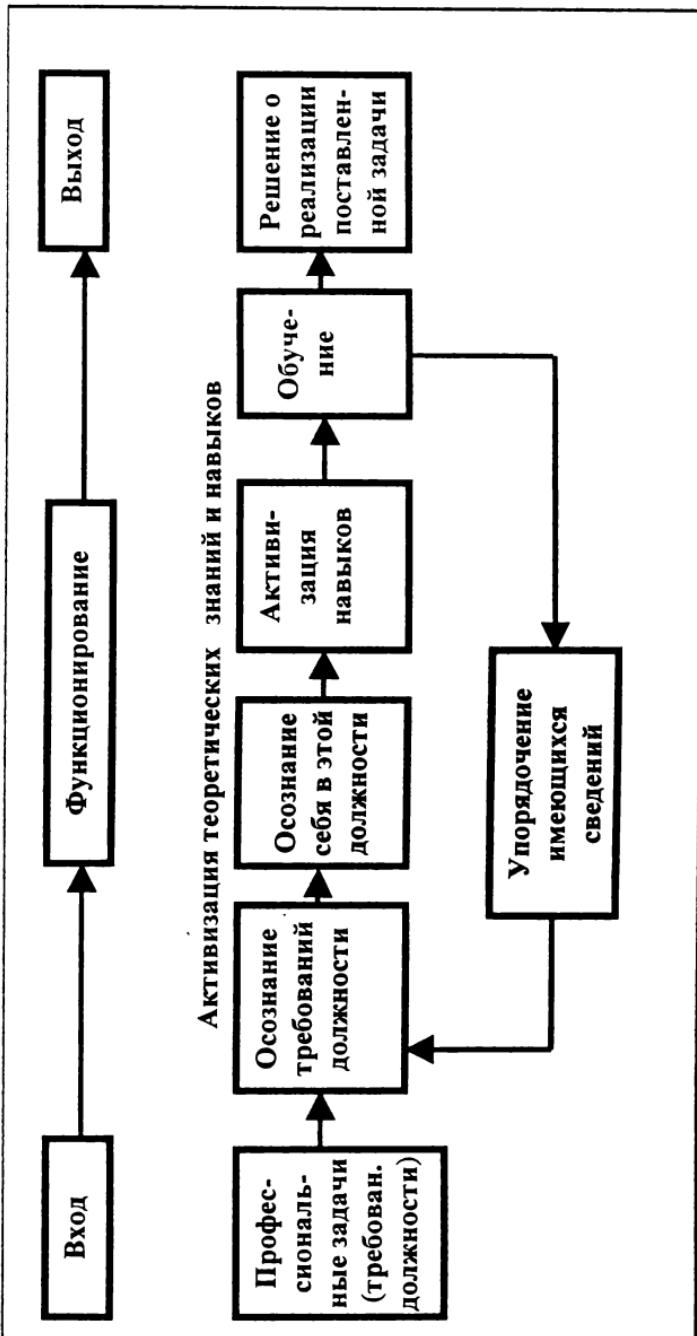
Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности (см. рис. 8.4).

Оценка соответствия своих возможностей требованиям должности позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания, навыки, умения. Индивид формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: о возможности (невозможности) выполнять поставленную задачу, определяет необходимость обучения.

Применение данного подхода, кроме снижения объективных причин конфликтного взаимодействия за счет более четкой системы управления, предполагает повышение уровня самооценки специалистов, поскольку происходит управление компетенцией на уровне отдельной личности и организации в целом.

### **Привлечение руководителей среднего уровня управления к выработке решений**

Неучастие руководителей среднего уровня управления как причина ряда конфликтов была выявлена при проведении обследования на предприятиях промышленности московского региона (см. главу 2). Руководители среднего уровня управления, т.е. начальники отделов, служб и цехов, реально отвечающие за организацию всего производства на предприятиях, в условиях кризисных состояний этих предприятий были фактически отстранены от процессов принятия важных стратегических вопросов. Такое положение вызывает значительные сложности при управлении коллективами, ведет к появлению слухов, снижению уровня самооценки этих руководителей, возникновению внутриличностных конфликтов, которые могут перерасти в другие виды конфликтов.



*Рис.8.4. Управление компетенциями на уровне личности.*

## Изменения организационных структур управления

Недостатки в организационных структурах управления достаточно часто являются объективными причинами конфликтов.

Вопросы рационального построения структур управления подробно раскрыты в литературе [3, 4, 10, 12], реализация этих направлений во многом снижает уровень конфликтности в организации.

Здесь же кратко остановимся на новом направлении в построении структур управления — создании сети малых предприятий (сеть МП), реализация которого позволяет снизить конфликтную составляющую управления в организации.

*Сеть МП* представляет собой принципиально новый подход к управлению организацией и предполагает изменения основ построения структур управления фирмами.

Основу взаимодействия организаций, находящихся в сети, составляют контракты, договоры на выполнение определенного вида работ, поскольку вхождение в сеть не ведет к потере хозяйственной и юридической самостоятельности предприятий. Совместная деятельность осуществляется в течение длительного периода на основе выработанных целей, разделяемой всеми участниками сети, и опирается на инновации, динамизм каждого из участников для того, чтобы лучше противостоять конкуренции на национальном или международном уровне.

Следует подчеркнуть, что отношения между предприятиями являются достаточно гибкими, не существует иерархии в традиционном смысле и жесткого соподчинения одного предприятия другому. Предпри-

ятия, входящие в состав сети, могут быть как одинаковые или похожие по размеру, так и совершенно разные, что не играет особой роли.

В некоторых сетях фирмы — пилоты (наиболее важные или большие) представляют центр сети, ряд других — субподрядчиков первого уровня, обеспечивают выпуск основной части продукции, одновременно сотрудничая еще с некоторым количеством субподрядчиков, осуществляя кооперацию.

Кооперация предполагает заключение контрактов на средний и длительный период времени для получения максимум эффекта от сотрудничества. В среднем срок заключения контракта составляет около четырех лет для того, чтобы дать возможность субподрядчикам окупить сделанные материальные и нематериальные вложения.

Новые формы отношений строятся постепенно, для их появления необходимы доверие, желание сотрудничать и время.

Сеть МП часто требует участия нескольких производителей одной и той же продукции в пределах одного сектора деятельности с тем, чтобы иметь возможность заменить его при возможном выходе из сети. В идеале считается целесообразным иметь и нескольких заказчиков. Кроме того, поддерживается юридическая независимость входящих в сеть участников производственного процесса, одновременно повышая ответственность и заинтересованность общего руководства сети в создании условий эффективной деятельности всех участников.

Создание небольших самостоятельных организаций, совместная деятельность которых базируется не на жестком административном подчинении, а на горизон-

тальных экономических связях, договорных отношениях, предполагает принципиально другой подход к организации управления совместной деятельностью.

Функционирование малых предприятий, соединенных в сеть экономическими договорами, предполагает уменьшение воздействия ряда объективных причин возникновения конфликтов, создание дополнительных возможностей для специалистов, уход от синдрома «маленького человека», который существует в больших организациях.

## **8.2 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ЛИЧНОСТИ ДЛЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

Большинство условий и факторов успешного разрешения конфликтов носит психологический характер, поскольку отражает особенности поведения и взаимодействия индивидов. В этой связи предупреждение конфликтов предполагает не столько устранение субъективной составляющей конфликтного взаимодействия между людьми, что не представляется возможным, сколько соответственно грамотное управление поведением персонала организации, разработку подходов для сглаживания несоответствия ожиданий работников и организаций.

Вместе с тем речь не идет о полном устраниении конфликтов из практики управления. Бесконфликтное существование организации, по мнению американских специалистов, — вещь опасная для эффективного функционирования этой организации. Целесообразно осуществлять поддержание рационального для данной организации уровня конфликтности и грамотно использовать позитивные функции конфликтов.

Например, в ряде американских компаний

«Джонсон энд Джонсон» поощряется расхождение менеджеров во взглядах, требуется, чтобы их подчиненные были достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и независимы в своих суждениях, чтобы открыто излагать свои взгляды при несовпадении с мнением руководителя.

Управленческое действие может содержать конфликтность: делая дисфункциональными отношения одного уровня, оно же способно придать функциональный характер отношениям другого уровня [11, с. 138]. Управление конфликтом может представлять собой управление, имеющее в основе инициирование одного конфликта для уменьшения силы другого конфликта. Этот феномен был разработан еще Г.Зиммелем: несколько небольших конфликтов могут предотвратить один крупный конфликт, в результате которого организация перестанет существовать на рынке.

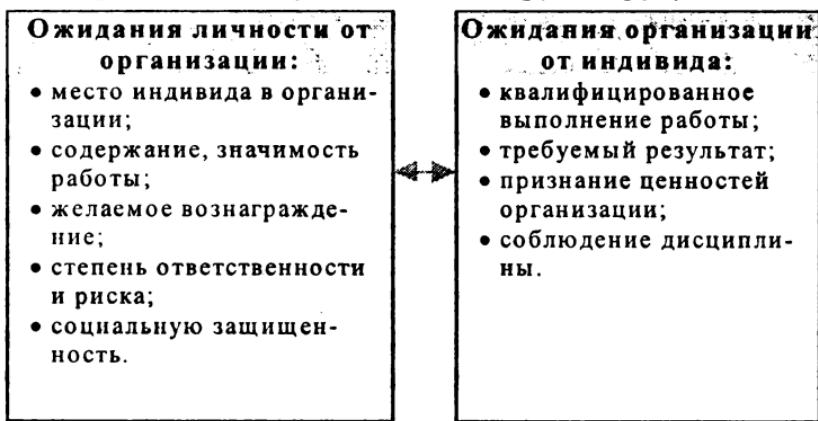
**Управление поведением** представляет собой систему мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки с разумными затратами.

В данной главе управление поведением сотрудников в организации будем рассматривать с позиций ролевой теории (глава 3), в соответствии с которой правила поведения задаются должностью сотрудника, занимаемой им на сегодняшний день. Профилактика конфликтами может быть реализована в виде воздействия на поведение личности в организации для приведения в соответствие организационных ролей работников с их функциями.

Предполагается, что в организации не только разработаны вертикально-горизонтальные взаимосвязи

между исполнителями, их документальное закрепление, но и действует система полномочий на каждом уровне управления.

Организация в соответствии со своими целями, стратегией, организационной структурой, спецификой деятельности подбирает себе специалистов на определенные роли, для выполнения конкретных функций и получения требуемых результатов, за которые полагается определенное вознаграждение. Личность, имея представление о себе и своих возможностях, с учетом своих целей вступает во взаимоотношения с организацией, стремясь занять в ней определенное место, выполнить определенную работу и получить вознаграждение. *Личность ожидает от организации: место в социальной структуре, конкретную интересную работу, желаемое вознаграждение (см. рис.8.5.). Организация ожидает от индивида: квалификационные и личностные характеристики для выполнения работы, требуемые результаты работы, признания принятых норм поведения.* При правильном управлении ожидания личности и организации приближаются друг к другу.



**Рис.8.5. Ожидания личности и организации.**

Задача управления поведением состоит в дости-

жении (реализации) соответствия взаимных ожиданий (индивидуа и организации). В этой связи уточним содержание этих понятий.

*Ожидания организации от индивида во многом определяются:*

- организационно-правовым статусом предприятия;
- действующей стратегией управления и стратегией работы с персоналом;
- опытом предшествующей работы индивида;
- категорией персонала (руководители определенного уровня управления, специалисты, рядовые исполнители).

*Организационно-правовой статус* предприятия определяет, какие требования могут быть применены в данной организации в плане оплаты труда, социальных гарантий, интенсивности труда и т.д. Исследования, проведенные на ряде малых предприятий [11], свидетельствуют, что на малых фирмах интенсивность труда не всегда соответствует поставленным задачам, зато оплата труда намного выше, по сравнению с государственными организациями. В представительствах иностранных компаний оплата значительно выше, чем в государственных организациях и частных фирмах, однако интенсивность труда также возрастает. Кроме того, в частном бизнесе (отечественном и иностранном) высока вероятность банкротства и, соответственно, вероятность последующих сокращений.

*Действующая стратегия управления персоналом* определяет перспективу в работе с персоналом и предполагает возможность снижения конфликтного противостояния.

Например, для организаций на этапе развития могут

быть характерны следующие ожидания от руководителей и ведущих специалистов:

- *готовность к сознательному риску, который может относиться как к имеющимся в их распоряжении финансовым, трудовым ресурсам, технологическому потенциалу, так и деловой репутации;*
- *готовность к принятию сложных управленческих решений и действий, связанных с прогнозированием будущего состояния, выдвижением нестандартных коммерческих, технологических или организационных идей;*
- *умение вести сложные переговоры с клиентами и партнерами, заключать взаимовыгодные соглашения, выполнять принятые на себя обязательства.*

*Опыт предшествующей работы индивида.* Организация предполагает использование предшествующего опыта работы принимаемого на работу специалиста, но при условии, что действующие нормы и правила будут соблюдаться. Ожидания организации зависят от *категории работников* и должности, на какую они принимаются: руководителя, специалиста или технического исполнителя.

*Ожидания индивида от организации определяются:*

- предшествующим опытом работы,
- социальной развитостью личности,
- уровнем запросов, основанных на необходимости реализации основных потребностей работника и членов его семьи.

На ожидания работников оказывают существенное влияние процессы, происходящие в экономике

страны, и в частности, по развитию малого бизнеса. В последнее время происходит быстрое создание и исчезновение значительного количества новых малых предприятий (разоряются более 90% мелких предприятий в первый год своего существования), персонал которых либо пытается начать еще раз свое дело, либо переходит вновь в разряд наемных работников.\* Данное положение относится и к части специалистов предприятий, которые для поддержания своего финансового положения начали заниматься своим бизнесом («челночить»), а с улучшением положения дел на предприятии могут вернуться. Что они ожидают в таком случае от организации и кто вернется на предприятие? Проблема состоит в том, что эти люди уже не первый раз должны будут менять свой статус: когда они вынуждены были начать свое дело — это было первый раз (превращение из роли наемного работника в самостоятельного предпринимателя с полной финансовой ответственностью за свои действия). Второй раз — если дело не пошло, предприятие прогорело, и они вновь возвращаются к роли наемного работника. Такие люди могут адекватно воспринять изменение роли, поскольку они сами использовали наемный труд, то являются весьма сведущими в плане взаимоотношений между работодателем и работником. Но от таких людей сложно ждать преданности организации или конкретному делу. Многие из них хорошо знают себе цену (иногда у них даже слишком завышенная самооценка), они находятся в постоянном поиске более выгодных рабочих мест. При благоприятном для них стечении обстоятельств они спокойно оставят организацию или направление деятельности. Од-

---

\* А.Воронин. Российские предприниматели как наемные работники. // «Мы и мир». Психологическая газета. 1997, №3, с.5.

новременно у них может присутствовать комплекс «недоучника», но в целом таких людей отличает яркая индивидуальность.



*Рис 8.6. Процесс согласования ожиданий в организации.*

Схематично процесс развития отношений в организации, приведение в соответствие ожиданий участников сторон автором предлагается рассматривать в следующем виде (см. рис. 8.6.).

Ожидания таких людей от организации будут достаточно высоки как в плане материального вознаграждения, так и в плане личной свободы, хотя они и уважают субординацию.

В последние несколько лет преимущественно в западных компаниях стали применять машиночитаемые документы с указанием закрепленных полномочий, перечня выполняемых задач (см. табл. 8.2.), которые в совокупности составляют банк данных организации о своих работниках. Такой банк данных содержит информацию о персонале организации, объединенную в ряд блоков:

- блок информации по профилям должностей и личностным спецификациям (набор справочников и классификаторов, содержащих исходные данные по

должностям, категориям работающих, запросы руководителей по личностным качествам работающих);

- блок информации о компетенции сотрудников (по составляющим компетенции с выделением данных о повышении квалификации, перемещении, внутренней мобильности персонала);
- блок информации о текущей оценке специалистов;
- планы передвижения специалистов и развития карьеры;
- личные карточки работающих по стандартной форме, включая анкетные данные.

**Табл. 8.2. Структура документа «Описание должности».**

наименование должности			
код должности	группа по оплате труда		
основные задачи или описание сферы деятельности:			
должность непосредственного начальника:		занимающий указанную должность имеет право дополнительно давать указания: (перечислить должности):	
наименование должностей и количество подчиненных сотрудников:		занимающий указанную должность имеет следующие полномочия:	
занимающий должность замещает:		занимающего данную должность замещают:	
специальные полномочия и права, выходящие за рамки общих предписаний:			
дата подпись	сотрудник, занимающий данную должность	непосредственный руководитель	вышестоящий руководитель

Ведение такого банка данных позволяет организации достаточно оперативно осуществлять управление компетенцией сотрудников, их карьерой, перемещать специалистов в соответствии с потребностями организации и их пожеланиями.

Создание информационного банка компетенций персонала организации позволяет перейти к процессу определения соответствия персонала предъявляемым требованиям, проведению сокращения или набора специалистов в соответствии с выбранной стратегией управления персоналом.

Использование данного подхода дает возможность решить также и другую задачу: приведение в соответствие ролевого ожидания организации и ролевого поведения сотрудника при выполнении поставленной задачи. Организация четко оговаривает, что специалист должен делать на конкретном рабочем месте, какими методами трудового процесса владеть, как он будет оцениваться в будущем, какая от него требуется компетенция.

### **8.3. ПРАВИЛА БЕСКОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ**

Управление поведением как направление профилактики конфликтов предполагает также снижение субъективной составляющей причин конфликтов, что подразумевает «научение» бесконфликтному поведению сотрудников организации.

Рекомендаций по такому поведению разработано немало [6, 8, 12]. Предлагаем ряд *правил поведения*, соблюдение которых позволит снизить риск возникновения и развития конфликтов в организации по субъективным причинам.

## Попытайтесь адекватно оценить собственное поведение в конфликтной ситуации

Часто в конфликтных ситуациях мы неправильно воспринимаем как собственные действия, намерения, поступки, так и поступки другой стороны.

*«Иллюзия собственного благородства».* Нередко мы полагаем, что являемся жертвой злобных нападок противника, моральные принципы которого весьма невысоки. Нам кажется, что справедливость целиком находится на нашей стороне. В большинстве случаев каждый из оппонентов уверен в своей правоте и стремлении к справедливости при разрешении ситуации и в том, что противник этого не хочет. В результате подозрительность естественным образом проистекает из возникшей предубежденности.

*«Поиск соломинки в глазу другого».* Каждый из оппонентов видит недостатки у другого, но не осознает таких же недостатков у себя. Как правило, каждая из взаимодействующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но крайне негативно реагирует на аналогичные действия оппонента.

*«Двойной стандарт оценки поведения».* Даже тогда, когда противники осознают, что совершают аналогичные действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым как допустимые и правомерные, а действия оппонента — как непозволительные.

## Взгляните на ситуацию глазами другого человека

Постарайтесь понять точку зрения другого человека, походить «в его башмаках», представить его

оценки и суждения. Не обязательно с ним соглашаться, но понять его точку зрения следует. Такое понимание облегчит вашу позицию при совместной работе, поможет оказать влияние на оппонента. Кроме того, если будет видно, что вы понимаете позицию другой стороны, то при возникновении конфликтной ситуации доверие к вам возрастет, легче прийти к совместному решению.

### **Избегайте выносить суждения по поводу действий и высказываний другого человека**

Как правило, каждый человек в споре считает, что прав именно он, поэтому, если вы считаете, что ваш оппонент не прав, не следует с этого начинать разговор. Если другой человек совершил, по вашему мнению, ошибку, допустил неверное суждение, то начинать разговор с обвинения не стоит. Он может не захотеть признать, что он не прав, начнет защищаться, упорствовать. Чтобы отквитаться, он, в свою очередь, начнет критиковать и обвинять вас. Это вызовет включение психологических механизмов защиты, и простое несогласие перерастет в конфликтную ситуацию.

Если критика направлена на вас, целесообразно преодолеть искушение, атаковать в свою очередь или защищаться. Можно напомнить об основной цели разговора, беседы, что общением вы хотите добиться решения проблемы, а не выяснения отношений.

### **Контролируйте свои эмоции**

При обсуждении спорного вопроса, когда накал эмоций велик, необходимо попытаться взять свои чувства под контроль. Если сложно сразу же избавиться от

гнева, обиды или раздражения, то хотя бы на время забудьте о них, либо прекратите общение до момента, пока вы не сможете контролировать свои эмоции. Лучше на некоторое время прервать разговор, общение, чем потом налаживать контакты после взаимных обид и оскорблений. Ваша задача состоит в том, чтобы взять под контроль свои чувства и призвать другую сторону поступить аналогично.

**Вовлекайте другого человека в процесс обсуждения спорных вопросов, даже если вы можете взять инициативу на себя**

Важно другому человеку дать понять, что его участие в выработке решения — значимый вклад. Таким образом, в решении проблемы будет и его доля. В ходе разговора, переговоров следует побуждать человека к открытому внесению своих предложений. Если имеется возможность, формулируйте свои идеи так, чтобы была видна связь со сказанным другим человеком или с предполагаемым вами направлением его мысли. Если оппонент предложил то, что совпадает с вашими мыслями и желаниями, всеми средствами дайте ему понять, что эта замечательная идея принадлежит ему. Люди обычно больше любят развивать собственные идеи.

**Учитывайте возможность искажения информации при ее передаче**

Неправильно понятая или переданная информация часто может являться базой *слухов*, а искаженная информации — *сплетен*, что, в свою очередь, создает условия для конфликта.

Для понимания механизма появления слухов и

сплетен, как варианта искажения информации, воспользуемся моделью американского психолога Джохари. Он предложил всю информацию, имеющуюся у человека о себе и у окружающих о нем, представить в следующем виде (см. рис. 8.7).



*Рис. 8.7. Окно «Джохари».*

*Открытая зона* обозначает информацию о свойствах данного человека, которую он знает о себе и которая известна окружающим. Эти данные проявляются в ходе открытого обмена личностной информацией между индивидом и другими людьми. При нормальном общении с течением времени «открытая зона» увеличивается. Основное преимущество открытого поведения состоит в том, что когда большая часть мнения и чувств индивида понятна окружающим, он вызывает больше доверия, его в меньшей степени опасаются, нет базы

для сплетен, создаются нормальные условия для общения.

*Слепая зона* — информация, которую личность о себе не знает, но ее знают окружающие. Это — мнения и представления о нас других людей, их точки зрения о нашем поведении и высказываниях, внешнем виде. Получить информацию обратной связи, т.е. то, что о нас думают окружающие, каждому интересно и необходимо для построения процесса общения, правильной самооценки, избегания конфликтных ситуаций.

*Скрытая зона* — информация, которую человек о себе знает, но она неизвестна окружающим. По тем или иным причинам индивид скрывает от окружающих эту информацию вследствие разных причин, например, из-за страха потерять уважение, нежелания показать истинные чувства.

*Неизвестная зона* включает данные об индивиде, которые ни ему самому, ни другим не известны. Эти данные касаются тех его личностных особенностей и возможностей, которые реально проявляются лишь в особых, экстремальных ситуациях, но могут оставаться неизвестными и на протяжении всей жизни.

Получение и выдача информации обратной связи, т.е. передача информации из слепой зоны в открытую — процесс, во многом снижающий или провоцирующий конфликтные ситуации.

Высказывания индивида о других людях, категоричные, безапелляционные оценки, замечания чаще всего воспринимаются каждым как нападение на его личность. Естественной реакцией на нападение является защита и контрнаступление ввиду вступления в действие психологических механизмов защиты. Если эти оценки доводятся до критикуемого индивида третьим

лицом, то создается база для обид, непонимания, слухов и сплетен.

Передача информации из слепой зоны в открытую может быть использована для манипуляций тем человеком, о котором передается информация.

Давать и получать эффективную информацию обратной связи таким образом, чтобы ее можно было воспринимать как основу для дальнейшего бесконфликтного общения, требует умения, желания и определенных навыков. Для снижения конфликтности общения целесообразнее выдавать информацию обратной связи в виде объективных, конструктивных и доброжелательных сообщений.

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Устранение последствий конфликта соцряжено со значительными затратами (материальными, временными, эмоциональными). В этой связи в организациях проводится существенная работа по профилактике и предупреждению конфликтов, которая предполагает устранение объективных причин появления конфликтов и улучшение управления поведением сотрудников, учет их особенностей при принятии решений.

Устранение объективных причин конфликта предполагает: разработку стратегии управления персоналом в организации; управление компетенциями сотрудников; привлечение руководителей среднего уровня управления к выработке решений; внесение изменений в организационные структуры управления.

Предупреждение конфликтов может быть реализовано в виде воздействия на поведение личности в организации для приведения в соответствие организационных ролей работников с их функциями.

Управление поведением как направление профилактики конфликтов предполагает также снижение субъективной составляющей причин конфликтов, что подразумевает «научение» бесконфликтному поведению сотрудников организации, использование правил бесконфликтного общения.

## **Ключевые слова**

**Профилактика конфликтов** (от гречес. *phylaktikos* — предохранительный) — организация управлеченческой деятельности, которая сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов по объективным причинам.

**Компетенция** (от франц. *compétence* — компетенция) — совокупность знаний (результатов образования личности), навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) персонала.

**Стратегия управления персоналом (СУП)** — долговременное качественно определенное направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей.

**Управление компетенцией** — процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития и СУП.

**Управление поведением** — система мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

## Вопросы для повторения

1. Можно и целесообразно ли вообще избежать конфликтов в коллективе?
2. В чем состоит работа по профилактике конфликтов?
3. Как стратегия управления персоналом может способствовать снижению конфликтности в организации?
4. Как компетенция персонала влияет на уровень конфликтности организации?
5. Что дает организации управление компетенцией ее сотрудников?
6. В чем заключается приведение в соответствие ожиданий организации и работника, что это дает работнику и организации?
7. Как структурные изменения в виде создания сетей малых предприятий способствуют снижению конфликтности в организации?
8. В чем заключаются правила бесконфликтного поведения, и какие из них применимы в вашем коллективе?

## Практическая ситуация

*Фирма «Кентавр» является разработчиком и поставщиком программных и аппаратных средств противодействия несанкционированному доступу в компьютерные сети. Фирма существует на российском рынке с 1989 года. Ее возглавляет Павлюк В.В., опытный специалист с пятнадцатилетним стажем руководящей деятельности на предприятиях оборонной промышленности, которые занимались обеспечением компью-*

*терной и электронной безопасности ряда важных объектов на территории СССР.*

*«Кентавр» был создан вначале как кооператив из пяти человек, после начала рыночных реформ кооператив превратился в небольшое, прочно стоящее на ногах предприятие, нашедшее свою « нишу » на рынке информационных услуг.*

*К 1997 году окончательно сформировался численный состав организации, распределение ролей в ней и место руководителя. На фирме работает 148 человек. Павлюк остался строгим, требовательным руководителем, но постоянно поощряет инициативу своих специалистов, в «разумных пределах», как он говорит.*

*На фирме проводится постоянная работа с персоналом, поддерживается здоровый социально-психологический климат, постоянное повышение квалификации специалистов.*

*Фирма занимается выпуском программных и аппаратных средств защиты от несанкционированного доступа в компьютерные сети. Постоянными клиентами фирмы являются, в основном, мелкие и средние компании. Их обслуживанием занимается департамент по обслуживанию ЛВС (линий внешних связей). Иногда появляются более солидные заказчики: крупные западные и российские фирмы. Для их обслуживания был создан специальный департамент по работе с корпоративными клиентами.*

*В апреле 1998 года в фирму обратился глава российского представительства крупной американской фирмы «Invicible» с заказом на быстрейшее проектирование и внедрение системы*

*ЛВС от постороннего проникновения.*

Во время ежедневного совещания заместителей руководителей «Кентавра», начальников департаментов и отделов директор Павлюк рассказал о поступившем заказе и предложил немедленно начать подготовку к предстоящей работе. Встал вопрос об ответственном исполнителе.

Начальник департамента по обслуживанию ЛВС Власов М.М. заявил, что его работники могут прекрасно справиться с поставленной задачей, его подразделение было создано специально для подобных работ. Власов понимал, что заказ крайне важен для фирмы, а его исполнитель будет наделен большими властными полномочиями.

Начальник департамента по работе с корпоративными клиентами Сомов Т.Т. возразил, что именно его департамент предназначен для выполнения предложенной работы. Власов, будучи человеком властным и вспыльчивым, заявил об ошибочности мнения коллеги.

Павлюк напомнил, что директором фирмы является он, и, учитывая важность для финансового состояния организации качественного выполнения данного заказа, поручил заказ департаменту Сомова. Власов был крайне возмущен, на фирме возникла нервозная обстановка.

Вскоре выяснилось, что специалисты Сомова не столь хорошо разбираются в ЛВС, как их коллеги из другого департамента. Замена исполнителей на бригаду из департамента Власова (по обслуживанию ЛВС) мало что дала. Исполнители не видели всей перспективы, не могли оценить влияния поставленной системы на оставшиеся

*участки интрасети. Сам факт замены бригады вывел из равновесия Сомова.*

*Прошло две недели, замены специалистов проводились регулярно, каждый начальник подразделения старался доказать значимость работы своих специалистов. Но результата не было. Некогда хорошие друзья Сомов и Власов перестали разговаривать друг с другом.*

*Павлюк понял, что необходимо что-то предпринять, поскольку затягивание конфликта чревато потерей выгодного заказчика, могут уйти высококлассные специалисты, а изменение первоначального своего решения может создать неприятный прецедент.*

### **Вопросы по ситуации:**

1. В чем суть создавшейся конфликтной ситуации?
2. Какие объективные причины привели к данной ситуации?
3. Как могут проходить переговоры между двумя руководителями департаментов для разрешения создавшейся ситуации?
4. Что может быть рекомендовано руководителю «Кентавра» Павлюку для профилактики конфликтов в его организации?
5. Как можно организовать управление компетенциями на фирме для предупреждения возникновения конфликтных ситуаций?

## Литература по главе

1. Ансофф И. *Стратегическое управление*. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
2. Вайсман А. *Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха*: Пер. с нем. — М.: Изд-во «Экономика», 1995.
3. Виханский О.С. *Стратегическое управление: Учебник*. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998.
4. Герчикова И.Н. *Менеджмент: Учебник*.—2-е изд., перераб. и доп. — М.: Биржи и банки, Юнити, 1995.
5. Громова О.Н. *Стратегия управления персоналом организаций*. — М.: ГАУ, 1997.
6. Карнеги Д. *Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей*. — М.: Прогресс, 1989.
7. Пугачев В.П. *Руководство персоналом организации: Учебник*. — М.: Аспект Пресс. 1998.
8. Скотт Г.Дж. *Конфликты: пути преодоления*. Пер. с англ. — Киев, Внешторгиздат, 1991.
9. Управление персоналом организации: Учебник /Под. ред. Кибанова А.Я. — М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Управление организацией: Учебное пособие /Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. — М.: ИНФРА-М, 1998.
11. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. *Управление персоналом в малом и среднем бизнесе*.— М.: АКАЛИС, 1996.
12. Фалмер Р.М. *Энциклопедия современного управления*. В 5-ти т. — М.: ВИПКЭнерго, 1992.

# **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	3
<b>ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТОЛОГИИ КАК НАУКИ .....</b>	6
1.1. История конфликтологии.....	6
1.2. Современные теории конфликтов .....	13
<i>Краткое содержание.....</i>	23
<i>Литература по главе .....</i>	26
<b>ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....</b>	28
2.1. Понятия конфликта и конфликтной ситуации.....	28
2.2. Виды, функции и границы конфликтов .....	36
2.3. Объективные причины конфликтов в организациях .....	52
<i>Краткое содержание.....</i>	59
<i>Практическая ситуация.....</i>	63
<i>Литература по главе .....</i>	64
<b>ГЛАВА 3. ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ .....</b>	65
3.1. Психологические особенности личности, влияющие на возникновение конфликтов .....	65
3.2. Применение теории «социальных ролей» для опре- деления причин возникновения конфликтов .....	83
3.3. Поведение индивида в условиях конкуренции .....	91
<i>Краткое содержание.....</i>	98
<i>Практическая ситуация.....</i>	102
<i>Литература по главе .....</i>	105
<i>Тест «Иерархия потребностей личности по             А.Маслоу» .....</i>	106

4

<i>Тест по определению темперамента личности.....</i>	111
<b>ГЛАВА 4. ГРУППОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	123
4.1. Факторы, влияющие на возникновение конфликтов в группах .....	123
4.2. Конфликты при формировании коллективов.....	139
4.3. Методы определения сплоченности коллективов .....	143
<i>Краткое содержание .....</i>	154
<i>Практическая ситуация .....</i>	157
<i>Литература по главе.....</i>	160
<i>Тест «Психологический климатический круг».....</i>	161
<b>ГЛАВА 5. КОНФЛИКТЫ И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	164
5.1. Власть как инструмент управления ?.....	164
5.2. Власть как объект конфликтов .....?	177
5.3. Власть как ресурс руководителя .....?	181
<i>Краткое содержание .....</i>	191
<i>Практическая ситуация .....</i>	195
<i>Литература по главе.....</i>	196
<i>Тест для определения стиля работы руководителя .....</i>	197
<b>ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ ДЛЯ ПРЕДУ- ПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....</b>	210
6.1. Сущность стресса .....	210
6.2. Управление стрессом .....	218
6.3. Приемы выхода из стрессовых состояний .....	222
<i>Краткое содержание .....</i>	227
<i>Практическая ситуация .....</i>	229

<i>Литература по главе .....</i>	231
<i>Тест «Стресс» .....</i>	232
<b>ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ</b>	<del>239</del>
<i>7.1. Диагностика конфликта .....</i>	239
<i>7.2. Методы управления конфликтами .....</i>	<del>248</del>
<i>7.3. Переговоры — универсальный метод решения конфликтов .....</i>	265
<i>Краткое содержание .....</i>	272
<i>Практическая ситуация .....</i>	274
<i>Литература по главе .....</i>	276
<i>Тест «Опросник Томаса» .....</i>	277
<b>ГЛАВА 8. ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	282
<i>8.1. Направления профилактики конфликтов .....</i>	283
<i>8.2. Управление поведением личности для предупреждения конфликтов .....</i>	296
<i>8.3. Правила бесконфликтного поведения .....</i>	304
<i>Краткое содержание .....</i>	310
<i>Практическая ситуация .....</i>	312
<i>Литература по главе .....</i>	316

**ГРОМОВА Ольга Николаевна  
Конфликтология**

Ответственный за выпуск – к.э.н. Афанасенко А.К.  
Корректор – Липатова Н.В.  
Компьютерная верстка – Надворский И.С.

---

Подписано в печать 3.01.2000 г. Формат 84x108 1/32.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Гарнитура Таймс. Объем усл. печ. л. 10.  
Тираж 7000 экз. Заказ № 531.

---

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор  
продукции ОК-005-93-953000  
ЛР № 065212 от 09.06.1997 г.  
Издательство «Экмос»  
113035, г. Москва, центр, 1-й Кадашевский пер., д.11/5

ГП Владимирская книжная типография  
600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7