

Тема:

«Конфликты и стрессы»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Структура конфликта	4
1.1. Определение конфликта	4
1.2. Причины конфликтов	6
1.3. Типы конфликтов	12
1.4. Классификация конфликтов	14
1.5. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта	16
Раздел 2. Управление конфликтами	17
2.1. Стадии конфликта	17
2.2. Методы разрешения конфликтов	19
2.3. Переговоры как метод управления конфликтами	23
2.4. Забастовка как вид экономического конфликта	35
Раздел 3. Организационный стресс и его природа	44
Раздел 4. Функции и эффективность конфликта	47
Заключение	51
Глоссарий	52
Список рекомендуемой литературы	53

Введение

Современная организация может быть отнесена к сложным вероятностным системам, то есть она имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать противоречия — и которые являются неизбежным атрибутом такого рода систем. Если противоречие получает развитие, то говорят о возникновении конфликта.

Сразу надо отметить, что бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ее деятельности возникают основания для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением — неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Наверное, каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что многие люди не имеют достаточно четкого представления о конфликтах, либо не придают им особого значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя, на выполнение которой он тратит до 20% рабочего времени. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах их предотвращения и разрешения.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность возникновения конфликтов в будущем, устранил причины конфликтов или создаст их.

Цель изучения данного курса — познакомиться с природой конфликтных ситуаций, методами профилактики возникновения конфликтов и конструктивными способами реагирования и разрешения конфликтных ситуаций.

Задачи изучения курса:

- познакомиться с причинами возникновения конфликтов, динамикой развития конфликтной ситуации и типами конфликтов;
- рассмотреть прямые и косвенные методы управления конфликтами;

- познакомиться с позитивными функциями конфликтов.
-

Раздел 1. Структура конфликта

1.1. Определение конфликта

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений. В психологии под конфликтом понимают столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. **В связи с этим можно дать определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, которые могут предпринимать попытки их разрешения на фоне проявления эмоций.**

Отсюда видно, что основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения. Западными социологами и психологами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский социолог Г. Спенсер считал конфликт неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития.

Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. Бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в большей степени опирается на определение задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт «спором», считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно и нужно избежать. Они признавали возможность появления противоречий между различными группами руководителей, однако обычно рассматривали конфликт как признак неэффективности деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Один из основателей чикагской школы социальной психологии Р. Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием,

приспособлением и ассимиляцией (от лат. видоизменять). С его точки зрения, соревнование, являющееся социальной формой борьбы за существование, будучи

осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способствовать лучшему приспособлению.

Американский социолог Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение системы, открывают дорогу инновациям.

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируются, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать их волю и ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того, бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципиальный спор желателен: лучше вовремя предупредить неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, опасаясь испортить с ним отношения. Как выразился М. Вебер, «конфликт очищает». Такой конфликт позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов и служит источником самосовершенствования и саморазвития личности. Таким образом, конфликт может привести к повышению эффективности организации, к улучшению отношений внутри коллектива, разрешить спорные ситуации.

Итак, различают два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. С позиции второго подхода конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия. Представители первого подхода рекомендуют гасить конфликты, представители второго — считают, что блокада конфликта хуже самого конфликта, который обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности картины введем три определения конфликта.

Когнитивное определение, опирающееся на интеллектуальную составляющую конфликта.

Конфликт — это столкновение различных типов мышления, каждый из которых

претендует на репрезентативность.

Интерактивное определение, акцентирующее внимание на специфике взаимодействия на разных стадиях конфликта.

Конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Рефлексивное определение, основанное на анализе всех компонентов конфликтной ситуации.

Конфликт — это ситуация, в которой есть возможность для углубленного исследования объекта (среды), после чего осуществляется переход к исследованию собственных форм мышления и выяснению того, почему мнения о фактах и проблемах действительно различаются.

1.2. Причины конфликтов

В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям.

Открытый конфликт, в котором разногласия относятся к производственной сфере и выражают, например, различные пути, ведущие к одной цели, относительно безобиден. Можно дискутировать и, так или иначе, прийти к общему решению.

Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт — человеческие взаимоотношения. Многие кажущиеся «деловыми» конфликты — на самом деле конфликты, замешанные на чувствах и взаимоотношениях людей. Если деловая часть безупречно отрегулирована, то напряжение не устраняется и переносится в другой «театр военных действий».

Очень важно определить причины конфликта, так как, зная причины возникновения того или иного конфликтного феномена, легче предпринять конкретные шаги по блокированию их действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект.

Рассмотрим перечень причин возникновения конфликта, предложенный специалистом в области управления персоналом Р.Л. Кричевским.

Условно он может быть представлен в виде трех основных групп:

- во-первых, причины, порожденные трудовым процессом;

- во-вторых, причины, вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- в-третьих, причины, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива.

Встречаются также причины конфликта, обусловленные экономическим состоянием

жизни в нашей стране, которые нельзя игнорировать.

Группа причин, порожденных трудовым процессом

Для многих трудовых коллективов они являются главным источником возникновения конфликтных ситуаций.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности — получению определенных продуктов.

Такими факторами могут быть:

- а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);
- б) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);
- в) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство-подчинение» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности — достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

- а) опять-таки взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;
- б) нерешимость ряда организационных вопросов «по вертикали» (то есть руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми, которые находятся на организационной горизонтали;
- в) функциональные нарушения в системе «руководство-подчинение», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Или другая похожая конфликтогенная причина: ролевые

несоответствия в системе отношений «руководство-подчинение», когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями.

Последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается

превратное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. И к причинам, только что названным, можно добавить еще немало других, порожденных организационной практикой.

Например, подмеченную Л. Яккокой и типичную для вертикального управленческого среза организации: «Сотрудники штаба фирмы осуществляют общее планирование их деятельности. Именно они сводят всю работу оперативных сотрудников в единую взаимодействующую систему. По существу, работник центрального аппарата может оказаться эффективным лишь в том случае, если он накопил опыт оперативной деятельности. Однако, преобладает тенденция, особенно в таких компаниях, как «Форд моторс», при которой берут выпускника Гарвардской школы бизнеса, ничего не смыслящего в конкретном бизнесе, и назначают его на должность в центральном аппарате фирмы. Человек еще никакого практического опыта в руководстве предприятием не имеет, а уже указывает оперативному работнику, за плечами которого уже 30 лет работы, что тот, мол, все делает неправильно. На протяжении моей карьеры мне пришлось слишком много времени тратить на разбирательство таких конфликтов между управленцами центрального аппарата и оперативными руководителями — конфликтов, которые вообще не должны были возникать».

Причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений

Наиболее яркий пример такого рода особенностей — взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости.

Казалось бы, довольно безобидный фактор «симпатия-антипатия» касается только двух или несколько большего числа людей, но может иметь и более серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко разного рода кадровые назначения на предприятиях имеют своей основой именно этот принцип. В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

Можно выделить еще несколько причин конфликта, родственных только что приведенной:

- а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими

различиями людей, действиями руководителя и т.д.);

б) плохая психологическая коммуникация (люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с чужими потребностями).

Кричевский выделяет еще одну причину конфликта, относящуюся к разряду психологических. В психологии используется понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и

установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). Причем принято выделять групповую и индивидуальную территориальность.

С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха), и присутствие там членов другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно так же каждый член группы, занимающий часть общего пространства вместе с находящимися там предметами, без энтузиазма отнесется к вторжению в него. Например, вряд ли кто-то будет испытывать радость, обнаружив, что за его столом во время заседания отдела сидит другой человек. Если подобная ситуация повторится, то это может вызвать раздражение.

Причины конфликтов, коренящихся в личностном своеобразии членов коллектива

В этом случае имеются в виду возможные личностные особенности, порой «загоняющие» нас в конфликтные ситуации. Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Список личностных причин конфликта не сводится только к набору соответствующих черт. Демографические характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. Так, по данным Н.В. Гришиной, для женщины характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций). С увеличением возраста рабочих большой удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).

Но нередко конфликты усматриваются там, где их в действительности нет, и, напротив, мы оцениваем порой отношения с другими как безоблачные, когда конфликт уже назрел.

Итак, основными причинами конфликта являются: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также

Рассмотрим причины конфликтов более подробно.

Распределение ресурсов. В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей

организации. Люди, как правило, ближе принимают свою проблему и всегда желают получить больше. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различного рода конфликтам.

Различия в целях. Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения могут уделить больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Различия в целях часто просматриваются между личностью и группой.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Причиной конфликта, как правило, является и то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам.

Различия в представлениях и ценностях. Различия в ценностях — очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей.

Неудовлетворительная коммуникация. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или углубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения — все это приводит к усилению конфликта.

Несбалансированность рабочих мест. Частый источник конфликтов в организации.

Имеет место, когда должностная функция не подкреплена в полной мере средствами и, соответственно, правами и властью.

Неправильный контроль. Контроль при управлении не должен диктоваться подозрительностью. Циничная власть использует неопределенный, тотальный контроль: каждый в любое время находится под подозрением и поэтому уже наполовину виновен. При такой ситуации человек, в конце концов, теряет самообладание и из-за нервозности действительно станет хуже работать.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

- устойчивые к конфликтам;
- удерживающиеся от конфликтов;
- конфликтные.

Численность последней группы составляет где-то около 6-7% всего персонала. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, для того, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, нужно прилагать основные усилия лишь к десятой части персонала — трудным субъектам. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности. Среди «трудных» Брамсон выделяет пять типов возмутителей спокойствия.

Агрессивные. Подразделяются на три подтипа: *танки*, *снайперы* и *взрывники*. Танки абсолютно уверены в том, что их советы самые компетентные. Единственное, чего они не любят, — агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются. Чтобы добиться в споре с *танками* каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар», и тогда они нередко становятся «ручными». *Снайперы* стреляют в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия персонала. Самый эффективный прием воздействия на них — это потребовать подробно объяснить, что он подразумевает под той или иной своей остротой. Но при этом снайпер не должен терять своего лица, иначе он «взрывается» или затаивается «с камнем за пазухой». *Взрывники* — типы, которые обрушиваются на оппонентов с бранью, при этом так артистично выходят из себя, что создается впечатление, будто их сильно обидели. Им нужно дать выплеснуть накопившиеся эмоции.

Жалобщики. Эти типы так красочно описывают свои «беды», что слушатель нередко начинает им сочувствовать. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, — это рассказать об их жалобах своими словами, дать им понять, что их переживание замечено.

Нерешительные. Подобного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих. Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они выполняют без энтузиазма.

Безответственные. В какой-то степени, это тревожные личности, однако тревога порождает у них не уход от конфликта, а агрессию. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собой войдет в рамки.

Всезнайки. Они, в сущности, являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что у окружающих может возникнуть чувство неполноценности. Следует помнить, что они редко признают свои ошибки.

Отсутствие уважения к руководству. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивационный потенциал. Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы.

Недостаточная мотивация. Если удастся добиться совпадения потребностей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Следовательно, необходимыми признаками конфликта является наличие противоречивых целей, направлений движения или намерений и наличие конфликтующих сторон, то есть субъектов, способных к деятельности, а не просто к поведению.

Собственно конфликтная деятельность состоит в таком преобразовании среды (воздействии на нее), которое позволяет одной из конфликтующих сторон достичь своей цели или двигаться в избранном ею направлении.

1.3. Типы конфликтов

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от критериев, которые берутся за основу.

Можно выделить две формы конфликтов, повседневно возникающих на рабочих местах. **Существенный конфликт** — это фундаментальное разногласие в отношении целей или поставленных задач, а также средств их достижения. Спор с боссом по поводу плана дальнейших действий, например, стратегии маркетинга для нового продукта, является примером существенного конфликта. Когда люди день за днем работают вместе, совершенно естественно, что у них возникают различные точки зрения по поводу широкого спектра принципиальных рабочих вопросов. Иногда возникают разногласия по поводу групповых или организационных целей, размещения ресурсов, распределения вознаграждений, политики и процедур, а также назначений на работу. Перед большинством менеджеров каждый день встает задача успешно справиться с этими конфликтами.

Эмоциональный конфликт подразумевает межличностные проблемы,

проистекающие из чувств гнева, недоверия, неприязни, страха, негодования и т. п.

Такой конфликт представляет собой «столкновение характеров». На эмоциональные конфликты расходуется энергия людей; они отвлекают их от важных рабочих задач. Эмоциональные конфликты могут возникать в самых разнообразных ситуациях, в отношениях как между коллегами, так и между начальником и подчиненными. Последний тип конфликтов, возможно, является самым тяжелым организационным конфликтом для человека, переживающего его. К сожалению, жесткая конкуренция в современном мире бизнеса, акцент на уменьшении размера предприятий и их реструктурировании

порождают все больше ситуаций, в которых решения «крутого» босса могут создать эмоциональные конфликты.

Говоря об уровнях конфликтов, необходимо отметить, что люди на работе могут испытывать межличностный конфликт или сталкиваться с конфликтами на межгрупповом или межорганизационном уровнях.

Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. *Конфликт типа «приближение-приближение»* имеет место в тех случаях, когда человек должен делать выбор между двумя позитивными и в равной степени привлекательными альтернативами. Примером может послужить выбор между получением более высокой должности в своей организации или новой работой в другой фирме. *Конфликт типа «избегание-избегание»* наблюдается тогда, когда человек должен выбирать между двумя негативными и в равной степени непривлекательными альтернативами. Примером может послужить ситуация, когда человек должен или согласиться вопреки собственному желанию с переводом на работу в другой город, или уйти с работы. *Конфликт типа «приближение-избегание»* имеет место в тех случаях, когда человек должен решиться на что-то, что влечет за собой и позитивные, и негативные последствия. Примером может послужить предложение более высокооплачиваемой работы, сопряженной с большими затратами личного времени.

Межличностный конфликт происходит между двумя и более индивидами, находящимися в оппозиции друг к другу. Он может быть существенным, эмоциональным или тем и другим одновременно. Два человека, ожесточенно спорящие друг с другом по поводу пользы приема на работу соискателя, — это пример существенного межличностного конфликта. Два человека, испытывающие постоянные разногласия по поводу того, какую одежду следует носить на работе, — это иллюстрация эмоционального межличностного конфликта.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению

прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта —

конфликт между профсоюзом и администрацией.

Межорганизационные конфликты лучше всего рассматривать с точки зрения конкуренции и соперничества, характеризующих деятельность фирм на одном и том же рынке. Но межорганизационный конфликт может быть гораздо глубже, чем конкуренция на рынке. К примеру, разногласия между профсоюзами и организациями, принимающими на работу их членов; между правительственными учреждениями и организациями, состоящими под их надзором; между производителями и теми, кто поставляет им сырье.

1.4. Классификация конфликтов

Классификация конфликтов зависит от ряда факторов: способа их разрешения, природы возникновения, последствий для участников, степени выраженности, количества участников.

Антагонистические конфликты представляют собой разрешение противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

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 из-за отсутствия средств у последнего на транспортировку груза. Завод вправе требовать выполнения графика поставок, но у смежника изменились условия. Возможно, при взаимной заинтересованности, достичь компромисса: изменить график поставки, помочь с кредитом, вступить в переговоры.

По направленности конфликты делятся на **«горизонтальные»**, **«вертикальные»** и **«смешанные»**. Характерной чертой *вертикальных* и *горизонтальных* конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты на момент начала конфликтных взаимодействий. Вертикальные предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия участников конфликта: начальник-подчиненный, вышестоящая организация-предприятие, малое предприятие-учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по

объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики-потребители.

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.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные, которые в среднем составляют 70-80-% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как он оказывается как бы «связанным по рукам» и его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует, и на практике возникают конфликты: *организационные вертикальные межличностные, горизонтальные открытые межгрупповые* и т.п.

Конфликты различают и по их значению для организации, и по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Функциональный, или конструктивный, конфликт ведет к положительным последствиям для индивидов, группы или организации. Что касается положительной стороны, то конфликт способен выявить наличие проблемы, и это делает возможным ее решение. Благодаря конфликту все возможные решения проблемы могут подвергнуться тщательному рассмотрению, а также повторной ревизии, гарантирующей точность выполнения намеченного плана. Конфликт может увеличить объем информации, используемой для принятия решения. Более того, он предлагает новые возможности для творческого выполнения работы индивидом, группой людей или всей организацией в целом. Конечно, эффективный менеджер в состоянии способствовать возникновению конструктивного конфликта в ситуациях, когда чувство удовлетворенности существующим положением дел тормозит необходимые перемены и эволюцию.



Рис. 1. Влияние конфликта на производительность

Дисфункциональный, или деструктивный, конфликт ведет к потерям на уровне

индивида, группы или организации. На него впустую расходуется энергия, он нарушает сплоченность группы, порождает вражду между людьми и создает общую негативную обстановку на работе. Это происходит, например, тогда, когда два сотрудника не в состоянии работать бок о бок из-за межличностных различий (деструктивный эмоциональный конфликт) или когда не в состоянии действовать из-за того, что не могут прийти к согласию по поводу целей своей группы (деструктивный существенный конфликт). Деструктивные конфликты такого типа могут снизить продуктивность работы и чувство удовлетворенности от выполнения работы, способствовать увеличению прогулов и текучести кадров.

1.5. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта

Функциональные последствия конфликта

1. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что является мотивирующим фактором. Это поможет устранить конфликт или сведет к минимуму трудности в его разрешении.
2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, чреватых конфликтами.
3. Конфликт может уменьшить возможности синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат мнению начальника. Это приводит к улучшению процесса принятия решений.

4. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Правильное урегулирование конфликта ведет к функциональным последствиям, а если

не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться дисфункциональные последствия, то есть условия, мешающие достижению целей.

Раздел 2. Управление конфликтами

Управление конфликтами — это целенаправленное действие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекция поведения участников конфликта.

2.1. Стадии конфликта

Существует множество способов изучения конфликта, но в любом случае важной целью является достижение стадии истинного **разрешения конфликта** — ситуации, при которой устраняются глубинные причины конкретного деструктивного конфликта. Этот процесс начинается с ясного понимания причин и определения эволюционной стадии конфликта.

Большинство конфликтов в своем развитии проходит стадии, показанные на рис 2.



Рис. 2. Стадии конфликта

Предпосылки конфликта создают условия высокой вероятности его возникновения. Когда эти предпосылки становятся основой для существенного или эмоционального конфликта между людьми или группами, наступает стадия **воспринимаемого**

конфликта. Конечно, восприятие может отмечаться лишь у одной из конфликтующих сторон. Очень важно разграничить **воспринимаемый** и **ощущаемый** конфликты. Когда ощущается конфликт, человек испытывает напряжение, толкающее его предпринимать действия, направленные на уменьшение дискомфорта. Для того чтобы разрешить конфликт, все стороны должны и воспринимать его, и ощущать потребность сделать что-нибудь.

Когда конфликт открыто выражается в поведении людей, говорят о проявлении конфликта. Состояние **проявленного конфликта** можно разрешить, устранив или откорректировав его предпосылки. Конфликт может быть также подавлен. Подавление никоим образом не затрагивает предпосылок конфликта; контролируются лишь проявления конфликтного поведения. Например, одна или обе конфликтующие стороны могут предпочесть игнорировать конфликт в процессе ведения дел друг с другом. Подавление представляет собой способ поверхностного и часто временного разрешения конфликта. На самом деле, как мы уже отмечали, нерешенные и подавленные конфликты попадают в эту категорию. Они могут тлеть и порождать конфликты по тем же вопросам в

дальнейшем. Однако если говорить о краткосрочном периоде, и те и другие могут стать лучшим, чего может добиться менеджер, до тех пор, пока не удастся изменить предпосылки конфликта.

Нерешенные существенные конфликты могут привести к постоянному эмоциональному дискомфорту и перерастанию в деструктивный эмоциональный конфликт между людьми. Напротив, окончательно разрешенные конфликты способны создать условия, снижающие вероятность возникновения конфликтов в дальнейшем и облегчающие способы их решения.

2.2. Методы разрешения конфликтов

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Поэтому очень важно уметь выходить из конфликта.

Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор метода разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Косвенные методы управления конфликтом

Косвенные методы управления конфликтом характеризуются тем, что исключают прямое взаимодействие с личностью. Это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д.

Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила.

Уменьшение взаимозависимости. Когда возникает производственный конфликт, менеджеры могут попытаться отрегулировать степень взаимозависимости индивидов или

рабочих подразделений. Одним из простейших способов является *разъединение*, которое направлено на прекращение или уменьшение частоты контактов между конфликтующими сторонами. В некоторых случаях можно изменить выполняемое задание таким образом, чтобы уменьшить количество координирующих моментов. Конфликтующие подразделения можно разделить и каждому из них дать отдельный доступ к ценным ресурсам. Хотя разъединение и может уменьшить напряженность конфликта, оно может также привести и к дублированию усилий, и к нерациональному размещению ценных ресурсов.

Второй метод — это *создание буфера*; его можно использовать в тех случаях, когда вводимыми ресурсами одной группы является конечная продукция другой. Классическая техника создания буфера предусматривает накапливание товарно-материальных запасов, или буфера, между двумя группами в такой мере, чтобы любой избыток или недостаток конечной продукции поглощался этой прослойкой и не оказывал непосредственного воздействия на конфликтующую группу. Хотя эта техника существенно уменьшает конфликт, ее широкому внедрению мешает то, что она увеличивает стоимость товарно-материальных запасов. Это вступает в противоречие с принципом доставки «точно вовремя», которую сегодня оперативное руководство оценивает столь высоко.

Обращение к общим целям. *Обращение к общим целям* позволяет сосредоточить внимание потенциально конфликтующих сторон на достижении результата, в равной степени желанного для обеих сторон. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей всей организации в

целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

Ссылки на иерархию. Ссылки на иерархию позволяют использовать для разрешения конфликта цепь инстанций. В этом случае решения проблемы просто передаются вверх по служебной лестнице старшим менеджерам. Хотя ссылка на иерархию может оказать ключевое воздействие в каком-то конкретном случае, этот способ также имеет свои ограничения. Если конфликт имеет тяжелый и повторяющийся характер, постоянное использование ссылок на иерархию может не привести к окончательному разрешению конфликта. Менеджеры, далекие от реалий повседневной деятельности, могут не суметь распознать истинные причины конфликта, и предлагаемое решение может оказаться поверхностным. Администраторы, занятые своими делами, склонны считать большинство конфликтов результатом плохих межличностных отношений и слишком поспешно

Изменение мифов и сценариев. В некоторых ситуациях удастся справиться с конфликтом при помощи сценария, или рутинного поведения, которое становится частью организационной культуры. Сценарии становятся ритуалами, которые позволяют конфликтующим сторонам дать выход накопленному напряжению и в то же время осознать свою взаимозависимость в рамках всей организации. В качестве примера можно привести ежемесячное совещание «руководителей подразделений», которое проводится для координации и решения возникающих проблем, но на самом деле является своего рода форумом для достижения внешнего соглашения.

Структура системы вознаграждений. Система вознаграждений (материальных и нематериальных) может как способствовать возникновению конфликтов, так и уменьшать возможность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована таким образом, чтобы поощрялись те работники, действия которых помогают добиться общеорганизационных целей и которые стараются подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений. Например, не следует поощрять работников отдела сбыта за увеличение объема продаж, если они добились этого, предоставляя покупателям широкий набор скидок в ущерб общей прибыли фирмы.

Прямые методы управления конфликтом

На рис. 3. изображено пять способов управления конфликтом, делающих акцент на сотрудничестве или настойчивости во взаимоотношениях. Как правило, истинное разрешение конфликта может произойти только тогда, когда удастся идентифицировать глубинные существенные и эмоциональные причины конфликта и найти такое решение, которое позволит всем конфликтующим сторонам остаться в выигрыше.

Конфликт по типу «проигрыш-проигрыш». Конфликт по типу «проигрыш-проигрыш»

имеет место в тех случаях, когда никто не получает желаемого. Глубинные причины такого конфликта остаются нетронутыми, поэтому в будущем очень высока вероятность возникновения аналогичного конфликта. Конфликт по типу «проигрыш-проигрыш» зачастую имеет место, когда при его разрешении практически не используется настойчивое поведение, а управление разрешением конфликта принимает следующие формы. **Избегание** представляет собой крайнюю форму невнимания; человек просто-напросто притворяется, что на самом деле конфликта нет, и что все уладится само собой. **Аккомодация**, или, как ее иногда называют, **приспособление**, **сглаживание**, включает в себя преуменьшение различий между конфликтующими сторонами и освещение сходства между ними и сферы возможного соглашения. Такое мирное сосуществование игнорирует истинную суть данного конфликта и нередко ведет к фрустрации и негодованию. **О компромиссе** мы говорим тогда, когда каждая из сторон жертвует чем-то в пользу другой. Поскольку в результате никто не получает всего того, что ему хочется,



Рис. 3. Способы управления конфликтом

Конфликт по типу «выигрыш-проигрыш». В процессе конфликта по типу «выигрыш-

проигрыш» одна из конфликтующих сторон достигает желаемого за счет другой стороны; при этом желания последней игнорируются. Это ситуация, характеризующаяся высоким уровнем настойчивости и низким уровнем сотрудничества. Она может быть следствием открытой **конкуренции**, в процессе которой одна из сторон достигает победы за счет силы, превосходства в навыках и доминирования. Эта ситуация может возникнуть и вследствие авторитарного управления, когда формальная власть просто-напросто диктует решение, уточняя, кто будет победителем, а кто — побежденным. Стратегии типа «выигрыш-проигрыш» не способны разобраться с причинами конфликта и склонны подавлять притязания по крайней мере одной из конфликтующих сторон. В результате существует очень высокая вероятность повторного возникновения аналогичного конфликта в будущем.

Конфликт по типу «выигрыш-выигрыш». Конфликт по типу «выигрыш-выигрыш»

характеризуется сочетанием **настойчивости** и сотрудничества высокого уровня.

Сотрудничество, или **решение проблемы**, подразумевает признание того факта, что все конфликтующие стороны допустили какие-то ошибки, нуждающиеся в исправлении. При этом акцент делается на сбор и обработку информации в процессе дискуссий и выбора того или иного решения. Ситуация по типу «выигрыш-выигрыш» устраняет причины сохранения или повторного возникновения конфликта, поскольку нет ни избегания, ни подавления. В ситуации по типу «выигрыш-выигрыш» все относящиеся к делу вопросы открыто обсуждаются. Окончательная проверка решения по типу «выигрыш-выигрыш» заключается в том, все ли конфликтующие стороны видят, что решение:

1. соответствует целям каждой из сторон;
2. приемлемо для обеих конфликтующих сторон;
3. запускает процесс, в котором все заинтересованные стороны открыто и честно принимают на себя ответственность за факты и чувства.

Достичь такого успеха — означает добиться истинного разрешения конфликта.

Хотя именно сотрудничество и решение проблемы являются наиболее предпочтительной альтернативой, их применение затрудняется нехваткой времени и энергии. Очень важно понимать, что, для того чтобы прийти к совместному решению по типу «выигрыш-выигрыш», обе конфликтующие стороны должны проявлять и настойчивость, и готовность к сотрудничеству. Наконец, сотрудничество и решение проблемы может быть весьма нелегким делом, если доминирующая организационная культура не включает сотрудничество в перечень своих ценностей.

2.3. Переговоры как метод управления конфликтами

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 возможностях (силе) 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 этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда 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 успешного 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 третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Цели и результаты переговоров

В процессе переговоров необходимо учитывать две важные цели: одна имеет отношение к сути вопроса, вторая — к взаимоотношениям. Существенные цели касаются результатов, имеющих отношение к вопросам «содержания» переговоров. Один из примеров — это вопрос о величине заработной платы во время заключения коллективного договора. Цели взаимоотношений касаются результатов, показывающих, насколько добросовестно люди участвуют в процессе переговоров, а также к любым последствиям, которые могут возникнуть при совместной работе после завершения процесса переговоров. В качестве примера можно привести способность членов профсоюза и представителей администрации эффективно работать после завершения споров по поводу заключения контракта.

К сожалению, многие переговоры ведут к разрушению отношений, поскольку участвующие в них стороны слишком озабочены задачами, связанными с сутью вопроса и личными интересами. Напротив, **эффективные переговоры** имеют место в тех случаях, когда удастся решить задачи, связанные с сутью вопроса, и одновременно сохранить или даже улучшить отношения между людьми. Они ведут к выявлению сферы общих интересов и выработке совместных решений во благо всех сторон.

Менеджеры и руководители групп должны быть готовы вести переговоры по меньшей мере, в трех основных ситуациях. При **двусторонних переговорах** менеджер договаривается непосредственно еще с одним человеком. При **групповых переговорах** менеджер является членом группы, в которой ведутся переговоры с целью прийти к общему решению. При **межгрупповых переговорах** менеджер является членом группы, которая ведет переговоры с другой группой с целью прийти к решению проблемы, затрагивающей интересы обеих групп.

Стратегии и тактики ведения переговоров

Используемый метод, или стратегия, переговоров может определить их окончательный исход.

При дистрибутивных переговорах акцент делается на «позициях», декларируемых конфликтующими сторонами. Каждая из сторон пытается заявить свои права на «часть пирога». При интегративных переговорах, которые иногда называют *принципиальными*, акцент делают на вопросах «выгоды». Все участники пытаются увеличить «размер имеющегося пирога», а не захватить от него кусок побольше.

Дистрибутивные переговоры

Используя дистрибутивный подход к переговорам, участники должны задать себе вопрос: «Кому достанется этот ресурс?» Этот вопрос и определяемое им поведение оказывают огромное влияние на процесс переговоров и их результаты. Дистрибутивные переговоры развиваются, как правило, в одном из двух направлений, при этом ни одно из них не дает оптимальных результатов. **«Жесткие» дистрибутивные переговоры** характеризуются тем, что каждая из сторон твердо придерживается своей позиции. Это ведет к конкуренции, в процессе которой каждая из сторон стремится к доминированию и пытается максимально удовлетворить собственные интересы. «Жесткий» подход может завершиться результатом типа «выигрыш - проигрыш», при котором в выигрыше остается только одна из сторон. В противном случае он может завести в тупик. **«Мягкие» дистрибутивные переговоры** характеризуются тем, что одна из сторон готова идти на уступки, чтобы что-то приобрести взамен. В этом случае одна из сторон пытается найти способ, позволяющий удовлетворить желания другой стороны. «Мягкий» подход ведения переговоров ведет к аккомодации, при которой одна из сторон уступает другой, или компромиссу, при котором каждая из сторон жертвует чем-то в пользу другой ради достижения соглашения. В любом случае остается некоторая скрытая неудовлетворенность. Даже если «мягкие» дистрибутивные переговоры заканчиваются достижением компромисса (т. е. сближением изначальных позиций), может возникнуть чувство неудовлетворенности, поскольку каждая из сторон не получила желаемого.

Интегративные переговоры

Пользуясь интегративным подходом к ведению переговоров, участники должны задать себе вопрос: «Как лучше всего использовать имеющиеся ресурсы?» Заметьте, что этот вопрос существенно отличается от того, который мы формулировали в случае дистрибутивного ведения переговоров. Он подразумевает гораздо меньше конфронтации и позволяет рассмотреть более широкий спектр альтернатив. С самого начала он значительно сильнее ориентирован на тип «выигрыш - выигрыш».

С одной стороны, интегративные переговоры могут включать в себя избирательное избегание, при котором обе стороны понимают, что существуют гораздо более важные вещи, которым стоит уделить и время и внимание. Можно не получить никакого вознаграждения за потраченные на переговоры время, энергию и усилия. Свою роль в интегративном подходе играет и компромисс, но он должен иметь прочную основу. Достижение компромисса наиболее вероятно в тех случаях, когда каждая из сторон отказывается от менее существенного для себя во имя приобретения чего-то более ценного. Наконец, интегративные переговоры могут подразумевать настоящее сотрудничество. В этом случае

договаривающиеся стороны занимаются решением проблемы с тем, чтобы прийти к обоюдному и максимально взаимовыгодному соглашению.

Фундаментом для достижения истинно интегративного соглашения являются поддерживающие установки, конструктивное поведение и хорошая информированность.

Установки. Существуют три установки, лежащие в основе интегративного соглашения. Во-первых, стороны должны вести переговоры, испытывая *готовность доверять* другой стороне. Именно поэтому при переговорах такую важную роль играют этика и сохранение отношений. Во-вторых, каждая сторона должна изъяснить *готовность поделиться информацией* с другой стороной. Без обмена информацией нельзя эффективно решать проблемы. В-третьих, участники должны продемонстрировать *готовность задавать* другой стороне *конкретные вопросы*. Это способствует обмену информацией.

Поведение. Во время переговоров поведение оказывает огромное воздействие как на их исход, так и на общее впечатление, которое останется после их окончания. Соответственно необходимо тщательно рассмотреть все аспекты поведения, лежащие в основе достижения интегративного соглашения и включить их в комплекс навыков и умений, необходимых любому участнику переговоров.

- Способность разделять людей и проблемы, что позволяет избежать эмоциональных моментов, способных повлиять на ход переговоров.
- Способность сосредоточиться на интересах, а не на позициях.
- Способность воздержаться от преждевременных суждений.
- Способность разграничивать предложение альтернатив и их оценку.
- Способность судить о возможном соглашении на основании объективного набора критериев или стандартов.

Информированность. Информированность оказывает существенное воздействие на заключение интегрированного соглашения. Она подразумевает, что каждая из сторон знакома с «НАОС» («наилучшей альтернативой обсуждаемого соглашения»). То есть каждая из сторон должна знать, что она будет делать, если не удастся достигнуть соглашения. Из этого вытекает, что каждой из договаривающихся сторон необходимо идентифицировать и понимать свои личные интересы в сложившейся ситуации. Они должны знать, что для них на самом деле важно, а также прийти к пониманию относительно важности интересов другой стороны. Это может показаться очень трудно, но каждая из сторон должна прийти к пониманию ценностей противоположной стороны, а также определить, в какой момент она прибегнет к своей «НАОС».

По общему признанию, процесс переговоров покоится на сложном фундаменте культуры и прочих факторов. Более того, он характеризуется путаницей, происходящей из-за вмешательства межличностной и групповой динамики. Соответственно необходимо предупредить участников переговоров о некоторых наиболее распространенных ловушках, которые могут встретиться им на пути.

Первая ошибка — это тенденция защищать в процессе переговоров свое положение, которая основана на предположении, что для получения чего-либо необходимо отнять что-то

у противоположной стороны. Этот **миф о «фиксированном размере пирога»** представляет собой чисто дистрибутивный подход к ведению переговоров. Вся концепция интегративных переговоров исходит из предпосылки о том, что в некоторых случаях «размер пирога» можно увеличить или использовать с максимальной выгодой для всех сторон, а не только одной.

Во-вторых, существует высокая вероятность **эскалации участия**, поскольку стороны нередко начинают переговоры с завышенных требований. То есть, заявив свои требования, люди продолжают отстаивать их и отказываются пойти на попятную. Забота о защите своего эго и сохранении лица может привести к эскалации конфликта. Для того чтобы обуздать проявления этой тенденции в поведении людей, требуется твердая самодисциплина.

В-третьих, нередко участники переговоров слишком уверены в том, что только их позиция является единственно верной. Это может привести к тому, что они игнорируют потребности другой стороны. Иногда участники переговоров просто неспособны увидеть справедливость позиции противоположной стороны, которая бросается в глаза стороннему наблюдателю. Такая **излишняя самоуверенность** препятствует достижению соглашения.

В-четвертых, во время переговоров определенные трудности могут быть вызваны коммуникационными проблемами. Как было сказано, переговоры — это процесс двусторонней коммуникации для достижения совместного решения. Этот процесс может нарушаться из-за **проблем общения** — стороны фактически не разговаривают друг с другом, по крайней мере, не стараются говорить максимально понятно. Этот процесс может нарушаться и вследствие **проблемы восприятия** — стороны не способны или не хотят услышать или понять то, что говорит противоположная сторона. Наиболее вероятно, что позитивные переговоры состоятся в тех случаях, когда каждая из сторон вовлечена в активное слушание и задает множество вопросов для того, чтобы уяснить, что именно говорит противоположная сторона.

Стратегии переговоров

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К.Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1. **Соревнование** (конкуренция) как стремление добиться своих интересов в ущерб другому.
2. **Приспособление**, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
3. **Компромисс**.

4. **Избегание**, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

5. **Сотрудничество**, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.



Рис. №4. Стратегии ведения переговоров

Каждая стратегия поведения в конфликте, характеризуется определенным типом поведения (Таблица №1)

Таблица №1. Стратегии поведения в конфликте

Стратегия	Цель	Ваша позиция	Используется в случае
Соперничество	Настоять на своем	Я знаю, какое решение правильное. Не подвергайте сомнению мой авторитет и способность здраво мыслить	Быстрое и решительное действие необходимо и жизненно важно
Уступчивость	Не расстраивать собеседника	Как мне помочь вам чувствовать себя комфортно? Моя точка зрения не так важна, чтобы жертвовать нашими взаимоотношениями	Значение результата переговоров более важно для другой стороны. Вы хотите построить взаимоотношения, чтобы взять реванш в будущем. Вы не правы. Вы хотите уменьшить значение потерь, когда проигрываете.

Компромисс	Быстро достигнуть соглашения	Давайте найдем приемлемое для нас обоим решение	Вам необходимо временное соглашение по поводу сложных вопросов. Вы хотите найти разумное решение при ограниченных временных рамках.
Сотрудничество	Вместе решить проблему	Такова моя точка зрения. Какова ваша? Я хочу найти лучшее решение из всех существующих	Необходимо решение, удовлетворяющее всех на 100%. Этот подход должен всегда использоваться там и тогда, где позволяют обстоятельства и время.
Уход	Избежать вовлечения в процесс	Я нейтрален по отношению к этой ситуации. Дайте мне подумать	Проблема тривиальна, или существуют более важные проблемы. Вы хотите, чтобы эмоции остыли и люди выработали свои точки зрения. Шанса договориться нет. Необходимо собрать дополнительную информацию.

Тактики ведения переговоров

Тактика – это последовательность действий одной из сторон, специально рассчитанная на получение определенной реакции другой стороны.

Цель большинства тактик – тем или иным способом склонить другую сторону к односторонним уступкам.

Тактика 1. «Большой авторитет»

Тактика: Другая сторона озвучивает, что не может сама принять то или иное решение, так как есть «авторитет» (не присутствующий на переговорах), который не одобрит этого.

«Мне нужно посоветоваться с боссом, босс это не подпишет, это против наших корпоративных правил (авторитет в данном случае неодушевлен) и др.»

Психологический механизм: Партнер чувствует бессилие перед системой и сдает позиции

Контртактика:

1. Хорошо, когда у вас самого есть свой «большой авторитет» и плохо, когда его нет. Если его нет, придумайте. Не берите все на себя!!!
- Не проясняйте собственные полномочия, если Вас к этому не вынуждают.

- Запросите встречу с авторитетом.
-
- Возможно – обойдите партнера и выйдите на «авторитета» напрямую.
 - Используйте своего «большого авторитета».
2. Как выяснить (вначале переговоров) – каковы полномочия партнера:
- Узнать структуру принятия решений в организации из посторонних источников
 - Спросить сколько обычно времени занимают в их организации прохождение таких решений, и есть ли необходимость их согласовывать с кем либо.
 - Спросите заранее обо всех бумагах \ документах \ формальностях, необходимых др. стороне для заключения соглашения.

Тактика 2. «Салями»

Тактика: Когда соглашение практически достигнуто, одна из сторон в последний момент просит о «незначительной уступке». «Отрезает тонкий ломтик, как от палки салями». Или каждый раз, ближе к концу переговоров возникает «непредвиденная» потребность.

Психологический механизм: Другая сторона, под конец переговоров чувствуя близость желаемого легче соглашается на уступки.

Контртактика:

- Относиться к просьбе партнера как и к любой другой просьбе об уступке в переговорах – просить что то взамен.
- Под конец переговоров – ожидать «маленьких дополнительных «нюансов» и заранее подготовить свои «маленькие дополнительные «нюансы» (требования) в ответ.

Тактика 3. «Хороший - плохой»

Тактика : Осуществима, когда с одной стороны на переговорах присутствуют 2 партнера. Один – «хороший» - хочет договориться, вежлив, обходителен, уступчив. «Плохой» - возражает, обвиняет, говорит «нет» на все ваши предложения, пока вы не сделаете все, что он требует.

Психологический механизм: Другая сторона избегает неприятного общения с «парочкой», и из двух зол быстро выбирает меньшее, соглашаясь на все требования «хорошего», и, как правило, идет на односторонние уступки.

Контртактика:

- Распознать, понять, что они оба заодно.

- Никак не реагировать на реплики хорошего, общаться с плохим.
 - Применить «Большой авторитет» (с вашей стороны).
 - Раскрыть их карты шуточно: «вы я надеюсь не договорились заранее, что один сыграет хорошего, а другой – плохого?»
-

Тактика 4. «Разницу - пополам»

Тактика: Когда середина между разницей в существующих позициях партнеров – в пользу одного из них (он об этом знает), он предлагает «поступить по справедливости» и разделить разницу пополам.

Психологический механизм: Подход создает иллюзию справедливого решения и «заманивает» другую сторону – быстро завершить переговоры «по справедливости».

Контртактика:

- Понимать, что «поровну, не всегда означает – по справедливости».
- Просчитать предложение партнера с т. зрения своих НГ, РП и НВП.
- Если вариант раздела поровну не в Вашу пользу - отказаться и продолжить обсуждение.

Тактика 5. «Самое лучшее предложение»

Тактика: Начать переговоры словами типа: «У меня нет желания \ времени торговаться, поэтому сделайте мне свое самое лучшее \ выгодное предложение»

Психологический механизм: Партнер чувствует, что «обманув» ожидания другого (предложив не сразу все, на что он готов пойти, он будет виноват.

Контртактика:

- Дать себе право – не соответствовать завышенным ожиданиям другого.
- Спокойно сделать то предложение, которое Вы планировали сделать, не давая уступок.
- В ответ на рассерженное: «И это все, что Вы можете предложить?» - открыть обсуждение словами: «Думаю, нам стоит вместе поискать вариант решения. Уточните, что именно Вы хотите». А дальше – торговаться.

Тактика 6. «Вы сделали это для других»

Тактика: Привести пример, найти прецедент, как партнер сделал гораздо более выгодное предложение кому - либо еще.

Психологический механизм: Тактика подталкивает к оправданию и чтобы унять «праведный гнев» и сохранить лицо в глазах партнера, другая сторона идет на уступки.

Контртактика:

- Дать себе право – просить столько, сколько нужно – не оправдываясь.
- Пояснить, что предмет переговоров (качество, объем сделки, условия) с другим партнером существенно отличался от того, что происходит сейчас, но не вдаваться в детальный рассказ (конфиденциальность, и др. причины).

Тактика 7. «Крайний срок»

Тактика: Тянуть с заключением соглашения до последнего момента, пока другая сторона не упрется в необходимость - договариваться быстрее и практически любой ценой.

Психологический механизм: Время кончается, а решать проблему как то надо. Партнер ради быстрого завершения идет на уступки.

Контртактика:

- Перенести переговоры, если у другой стороны нет необходимого для обсуждения времени (вас подталкивают к необдуманному решению).
- Никогда не сообщать другой стороне о своих крайних сроках.

Как дать себе время

- Срочный звонок.
- Взять кофе.
- Забыть важную информацию \ документы и искать \ проверять.
- Попросить перерыва «туго соображаю».

Очень важно, особенно в долгосрочных отношениях, обеспечить, чтобы другая сторона покидала стол переговоров с четким СОГЛАШЕНИЕМ, которым она удовлетворена. Это облегчает исполнительскую фазу соглашения и обеспечивает снижение уровня конфронтации в следующих переговорах.

Способы повысить удовлетворение другой стороны результатами переговоров

1. Сравнить с тем, что другие заплатили за то же самое.
2. Указать на приобретение чего-либо, что также желают приобрести другие.
3. Сравнить с тем, что другая сторона думала о возможной цене.
4. Сравнить с тем, что запрашивалось.
5. Дать понять, что другие считают, что именно эта сторона "выиграла" в сделке.
6. Сравнить с последствиями не получения вообще никаких услуг или товаров.
7. Сравнить с принятой ценой или с ценой предлагавшейся до переговоров.
8. Подчеркнуть способность другой стороны увидеть особое, скрытое ценное свойство, которое другим не удастся обнаружить с такой легкостью.

9. Неожиданные дивиденды - "вбрасывание" чего-либо "бесплатного", в качестве добавки.
10. Указать на ошибку, сделанную вами в пользу другой стороны.
11. Дайте понять, что за данную цену будет проделана работа наивысшего класса.
12. Подчеркните наличие принятых норм потребления товаров, относящихся к категории роскоши или привлекательность предмета сделки для "снобов".
13. Дайте понять о наличии шанса "выглядеть хорошо" ("сохранить лицо") в результате сделки или возможности получения позднее большей прибыли при меньших затратах.
14. Подчеркните, что с партнером трудно торговаться, он хороший переговорщик и Вам пришлось пойти на значительные уступки.

Третья сторона в переговорах

Иногда переговоры удается завершить благодаря вмешательству третьей стороны, особенно если они заходят в тупик, и при сложившихся обстоятельствах ситуация становится неразрешимой.

При **арбитраже** третья сторона выступает в роли «судьи» и обладает властью выносить решение, обязательное для обеих конфликтующих сторон. Постановление выносится после того, как арбитр выслушает позиции обеих сторон, участвующих в споре. При **посредничестве** нейтральная третья сторона пытается довести стороны до принятия решения в процессе переговоров, используя метод убеждения и разумную аргументацию. Это обычный метод решения трудовых споров, когда, для того чтобы вывести переговоры из тупика, обращаются к специально обученным посредникам, приемлемым для обеих сторон. В отличие от арбитра такой посредник не может диктовать решение.

Стадии переговоров

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- 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);

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? Какая атмосфера ожидается на переговорах? Важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом? Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

- 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 участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров;
- какие есть в распоряжении альтернативы?
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

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 места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желании 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 (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказать и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к

компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Поиск взаимоприемлемого решения. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные

комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Завершение переговоров, или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-либо решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблем.

2.4. Забастовка как вид экономического конфликта

Определение забастовки

В настоящее время конфликтологами выделяется множество критериев по классификации социальных конфликтов. Смысл построения всякой типологии заключается в том, чтобы с учетом особенностей конкретного конфликта найти адекватные способы его разрешения. Без понимания того, какой тип конфликта разворачивается в данный момент, невозможно эффективно участвовать в управлении им. Уже традиционной является типология, основанная на выделении сфер проявления конфликтов. В этой связи рассматривают сущность и проявления экономических, социальных и политических конфликтов. Стоит обратить особое внимание на экономические конфликты суть и степень распространения которых в России в последнее время заметно изменяются.

Наиболее ярким и часто встречающимся типом экономического конфликта является «открытый отказ от труда со стороны отдельной рабочей группы», то есть забастовка.

Краткий оксфордский словарь по социологии определяет забастовку как *«форму промышленной акции, включающую прекращение работы, что рассматривается как временное прекращение трудового контракта. Эффективная забастовка означает предотвращение использования альтернативной рабочей силы, как правило, посредством пикетирования рабочего места, что ведет к частичной или полной остановке производства вплоть до благополучного разрешения спора. Забастовки являются характерными санкциями профсоюзов и в этом виде часто рассматриваются как официальные. Неофициальные, или стихийные, забастовки вырастают из спонтанных, даже неорганизованных акций, возглавляемых непризнанными лидерами»*. Несмотря на пространные объяснения, данные составителями словаря, такое определение не дает четкого понимания феномена

забастовки. В литературе, посвященной исследованию забастовок, авторы нередко уходят от определения забастовки; при этом в ряде случаев вместо формулировки феномена дается перечисление его основных характеристик или приводятся формулировки других ученых. Наиболее часто встречается определение К. Кноулса: «*Забастовка в широком смысле – это коллективная остановка работы, предпринятая для того, чтобы оказать давление на того, кто зависит от продажи или использования продуктов труда*». Описывая забастовку на заводе Форд, Ричард Хайман отмечает: «*Забастовка была определена как временная остановка работы группой работников для того, чтобы выразить жалобу или усилить требование*». Представляется, что это одно из наиболее кратких и удачных определений, каждое слово в котором отмечает очень важный аспект феномена забастовки.

Можно дать множество определений этому феномену исходя из тех целей, которые ставит перед собой исследователь. Вместо определения зачастую авторы дают перечень черт, которые обязательно включает в себя любая забастовка.

1) **Наличие технологических последствий.** Речь идет о прекращении трудового процесса, что проявляется в нарушении потока материалов на предприятие, а также потока товаров для потребителей;

2) **Отказ подчиняться.** Происходит подрыв социальной системы, особенно ее властных отношений;

3) **Открытое выражение агрессии.**

Выделение агрессии в качестве обязательного элемента забастовки, пожалуй, не совсем правомерно, так как относится лишь к характеристике спонтанных забастовок. В случае организованной забастовки возможен, напротив, уход от агрессии именно через форму организации коллективных действий. В качестве примера, характерного для России, можно взять развитие промышленного конфликта в одном из шахтерских городов, расположенных за Полярным кругом. Лидеры горняцких профсоюзов, проводящие многодневную голодовку протеста, аргументировали свои действия тем, что их голодовка помимо выражения протеста против многомесячной задолженности зарплаты приостановила готовую начаться стихийную забастовку горняков. Таким образом, начав голодовку, лидеры профсоюзов сняли напряжение, готовое выплеснуться в стихийную остановку работы, и ввели ход событий в организованное русло. Голодовка – это активное воздействие на работодателя, которым в данном случае выступало государство. Для рабочих важно, что это – действие. И они готовы ждать результатов, так как что-то делается для решения проблемы.

Характеризуя забастовку, А.Корнхаузер выделяет такую ее характеристику, как зримость, зрелищность: «*забастовки – не только выражение производственного недовольства и, возможно, не самое опасное, но самое зрелищное. Они – не только форма экономического конфликта, но наиболее бросающаяся в глаза. Они включают отношения «лицом к лицу» между взаимно персонифицированными антагонистами, в то время как некоторые формы конфликта (например, конкуренция за место на рынке) до такой степени деперсонифицированы, что антагонисты могут даже не знать друг друга*». Иными словами, в отличие от множества других форм конфликта забастовка, во-первых, **открытая форма конфликта**, во-вторых, **персонифицированная**, в-третьих, **массовая**.

Типология забастовок не является предметом оживленной дискуссии в литературе по промышленным отношениям. Большинство исследователей сходится на простом делении забастовок на **официальные** – **неофициальные** и законные – **незаконные** (или конституционные – неконституционные). Д. Фарнхам и Дж. Пимлотт представляют свой подход: *«Забастовки могут быть официальными или неофициальными, а также конституционными или неконституционными. Официальными считаются забастовки, где профсоюз «официально» поддерживает своих членов в соответствии с правилами профсоюза в ходе спора. Конституционная забастовка – та, которая происходит после переговоров, следуя согласованной процедуре, для того чтобы избежать истощающих споров, и в условиях, когда зафиксирована неспособность сторон договориться»*. Отнесение забастовки к официальной или неофициальной зависит от того, кто ее возглавил: *«Неофициальной является забастовка, не признанная исполнительным комитетом профсоюза»*. Однако особенность состоит в том, что нередко забастовки, начавшись как стихийные и неофициальные, превращаются в официальные, будучи возглавлены руководящими органами профсоюза. Исходя из того, что признание профсоюзом забастовки возможно как до, так и после того, как она произошла, Дж. Элдридж вводит понятия «квази-официальная» и «чисто неофициальная». Кроме того, он отделяет неофициальную забастовку от стихийной.

Среди неофициальных забастовок несколько особняком стоит **стихийная забастовка**. Хотя в приводимых в литературе определениях часто очень трудно выявить научные характеристики, выделяющие стихийную забастовку, тем не менее авторы своим подчеркнута особым отношением преподносят ее как нечто большее, чем просто неофициальная забастовка.

Краткий оксфордский словарь по социологии дает такое определение: *«Стихийные забастовки короткие и начинаются без предупреждения. Неофициальными забастовками называются такие, которые начаты без одобрения со стороны профсоюза. Сидячая забастовка отличается тем, что в таких забастовках бастующие остаются на территории работодателя. Иные санкции, доступные работникам и их профсоюзам, включают работу по правилам, при которой официозное и пунктуальное соблюдение правил предприятия или офиса становится неудобным для администрации; замедление, при котором работа выполняется медленнее, чем обычно; запрещение сверхурочных, когда работники отказываются работать дольше стандартного времени; и выборочность, когда работники отказываются работать с определенной продукцией или выполнять какие-то определенные услуги»*.

Подводя итоги, Гоулднер дает следующие обязательные черты, характеризующие стихийные забастовки:

1. Формально доминирующие профсоюзные функционеры теряют власть, соответствующую их положению, в отношении других членов профсоюза;
2. Предмет спора представляет «небольшой интерес» для формальных рабочих лидеров и управленцев;
3. Агрессия работников обусловлена медлительностью, с которой рассматривались их жалобы.

В отличие от организованных профсоюзами забастовок, в которых рабочие нередко принимают участие лишь в силу принадлежности к профсоюзу, стихийная забастовка всегда представляется более «демократичной», так как все ее участники более самостоятельны, непосредственно вовлечены в конфликт и персонально заинтересованы в том, как он будет разрешен. Необходимо отметить, что, в отличие от других неофициальных акций, стихийная забастовка подрывает устои существующего профсоюза и может вести к становлению новых организаций, возникших в ходе совместного выступления рабочих.

Причины забастовок

Читая работы, посвященные изучению забастовок, нельзя не обратить внимания на то, что во многих случаях одной из причин, подтолкнувших работников к открытому выступлению, было нарушение связи работников и управленческого персонала. Причем важную роль играют как низкая информированность менеджеров о настроениях на рабочих местах и возможной забастовке, так и незнание или слабое знание работников о положении дел в компании. На отсутствие достаточной информированности рабочих указывает Хью Бейнон в своей работе о забастовке на «Форде» в 1968 г. Низкая информированность работников на цеховом уровне делает работу профсоюза малоэффективной, так как отсутствие информации негативно влияет на способность к организованным солидарным выступлениям. Именно поэтому в ходе начавшейся забастовки и напряженных переговоров с администрацией одним из рычагов укрепления солидарности было ежедневное информирование участников забастовки о том, что происходит путем организации регулярных собраний и распространению информационных листовок.

В целом большинство авторов сходятся на том (и данные статистики это подтверждают), что наличие организаций, представляющих работников, и таких факторов институционализации, как признание профсоюзов партнерской стороной во взаимоотношениях с работодателями, принятие законов, регулирующих взаимоотношения между работниками и работодателями, приводит к снижению числа забастовок и проявлению недовольства работников в более «мягких» формах.

Помимо теоретических конструкций, объясняющих предрасположенность представителей тех или иных социально-профессиональных групп или отраслей к забастовкам, существуют различные классификации конкретных причин, приводящих к забастовкам.

Так, Ричард Хайман выделял **девять причин забастовки**: «требование увеличить зарплату; другие споры, связанные с оплатой труда; рабочее время; разграничительные (demarcation) споры; занятость и вопросы увольнения (включая сокращения); иные персональные вопросы; иные соглашения и правила работы, а также дисциплина; статус профсоюза; акции поддержки. Только четыре из этих причин забастовки всегда дают заметные цифры: споры по оплате труда, вопросы занятости и увольнений и «иные рабочие соглашения». Остальные пять категорий дают, все вместе, только 10-15 % остановок производства... и часто менее 10% забастовочных дней».

Кноулс выделяет три основные причины забастовок: «базовые причины» (оплата и время), «солидарность» (положение профсоюзов и акции поддержки) и «трения» (все другие категории).

В целом можно говорить о четырех типах причин забастовок: экономические, идеологические, политические, психологические. Соответственно, и последствия забастовок лишь отчасти можно оценить в экономических показателях: По мнению Кноулса: *«Хотя по происхождению забастовки часто экономические, их воздействие простирается далеко за границы экономического поля, и неэкономический или непрямой экономический эффект забастовок гораздо труднее предсказать, чем их экономические воздействия».*

Несмотря на то, что, на первый взгляд, все забастовки воспринимаются как имеющие экономические корни, на самом деле это не всегда оказывается так. *«В действительности большинство требований о повышении зарплаты – это выплески против притеснения – бунты против систематического издевательства над личностью работника, против сдерживания его профессиональных и человеческих способностей, против подчинения природы и содержания его трудовой жизни технологическому развитию, которое отнимает у него возможность инициативы, контроля и даже предвидения. Требования по зарплате зачастую мотивированы восстанием против условий труда, против экономического бремени эксплуатации, порожденной трудом. Они выражают требования выплаты как можно большего количества денег за их впустую растроченные жизни, потерянное время, свободу, отчужденную в процессе труда в таких условиях».*

Неэкономическими источниками требований повышения зарплаты могут быть идеологические, политические, психологические. Классическим примером замещения требований является исследование Гоулднером спонтанной забастовки, где ужесточение требований со стороны администрации привело к забастовке. Возмущенные рабочие выдвинули требование повышения зарплаты, так как оно выполняло компенсаторную функцию, возмещая моральный ущерб работникам за изменение прежней системы взаимоотношений. Точно так же было и на российских предприятиях в 1992-93 гг., когда проходила приватизация предприятий и затем шла борьба за перераспределение акций. Поскольку требования перераспределения уже выкупленных управленцами акций или получения работниками каких-либо привилегий воспринимаются как незаконные, нарастает недовольство материальным положением, наиболее простым и понятным выражением чего является уровень заработной платы. Соответственно, конфликты выливались в забастовки с требованиями повышения заработной платы. Таким образом, требование повышения заработной платы носит, по мнению Хаймана, *«важный символический характер»* и играет компенсаторную роль, замещая утраченные неформальные привилегии.

По мнению Д. Локвуда, «требования, оформленные в термины времени и оплаты, удобно определяют то, что стоит на кону. Точные количественные требования дают конкретность и безотлагательность в отличие от тех групп требований, что смутно ощущаются, расплывчаты и представляют собой неудовлетворенность качеством жизни». Неумение рабочих сформулировать, чем, собственно, они недовольны, неуловимость, размытость и трудность для рабочих и их профсоюзов контролировать новые индикаторы приводят к требованиям увеличения зарплаты как более простым и количественно выражаемым показателям.

Агрессия как неотъемлемая черта забастовки

Агрессия (от латинского «agressio» — нападение, приступ) рассматривается учеными как мотивированное деструктивное поведение, противоречащее нормам и правилам сосуществования людей в обществе, наносящее вред объектам нападения (одушевленным и неодушевленным), приносящее физический ущерб людям или вызывающее у них отрицательные переживания, состояние напряженности, страх, подавленность и т. д.

Однако это определение - не единственное, принятое в науке. Современные исследователи Р.Бэрон и Д.Ричардсон рассматривают следующие основные подходы к определению сущности агрессии.

1) Под агрессией понимается сильная активность, стремление к самоутверждению. Так, Л. Бендер например, говорит об агрессии как тенденции приближения к объекту или удаления от него, а Ф. Аллан описывает ее как внутреннюю силу (не объясняя ее происхождения), дающую человеку возможность противостоять внешним силам.

2) Под агрессией понимаются акты враждебности, атаки, разрушения, то есть действия, которые вредят другому лицу или объекту. Например, Х. Дельгадо утверждает, что «человеческая агрессивность есть поведенческая реакция, характеризующаяся проявлением силы в попытке нанести вред или ущерб личности или обществу».

Л.Берковиц определяет агрессию как «вид поведения, физического или символического, которое мотивировано намерением причинить вред другому».

М. Раттер относит агрессивность к «социально неодобряемой форме поведения, которая сказывается себя в плохих отношениях с окружающими, проявляющимися в драках, ссорах, нетерпимом отношении друг к другу, демонстративном неповиновении, разрушительных действиях и лживости».

Следует признать, что, хотя агрессия стереотипно воспринимается как негативное явление, у нее есть и позитивные стороны.

В частности, агрессивное поведение помогает человеку защитить себя, настоять на том, что важно. Агрессия также может способствовать развитию лидерских качеств.

А. Басс и А. Дарки выделили пять видов агрессии:

- 1) физическая (физические действия против кого-либо);
- 2) вербальная (угрозы, крики, ругань и пр.);
- 3) косвенная: направленная (сплетни, злобные шутки) и ненаправленная (крики в толпе и т.д.);
- 4) раздражение (вспыльчивость, грубость);
- 5) негативизм (оппозиционная манера поведения).

Можно выделить также «доброкачественную» и «злокачественную» агрессивность.

Доброкачественная агрессия имеет инстинктивную природу — появляется в момент опасности как реакция на угрозу. Злокачественная агрессия проявляется в деструктивности, жестокости; целью ее является получение удовольствия.

Существует несколько разнонаправленных теоретических перспектив, каждая из которых дает свое видение сущности и истоков агрессии. Старейшая из них, теория инстинкта, рассматривает агрессивное поведение как врожденное. Фрейд, самый знаменитый из приверженцев этой довольно распространенной точки зрения, полагал, что агрессия берет свое начало во врожденном и направленном на собственного носителя инстинкте смерти; по сути дела, агрессия — это тот же самый инстинкт, только спроецированный вовне и нацеленный на внешние объекты. Теоретики-эволюционисты считали, что источником агрессивного поведения является другой врожденный механизм: инстинкт борьбы, присущий всем животным, включая и человека.

Теории побуждения предполагают, что источником агрессии является, в первую очередь, вызываемый внешними причинами позыв, или побуждение, причинить вред другим. Наибольшим влиянием среди теорий этого направления пользуется теория фрустрации - агрессии, предложенная несколько десятилетий назад Доллардом и его коллегами. Согласно этой теории, у индивида, пережившего фрустрацию, возникает побуждение к агрессии. В некоторых случаях агрессивный позыв встречает какие-то внешние препятствия или подавляется страхом наказания. Однако и в этом случае побуждение остается и может вести к агрессивным действиям, хотя при этом они будут нацелены не на истинного фрустратора, а на другие объекты, по отношению к которым агрессивные действия могут совершаться беспрепятственно и безнаказанно. Это общее положение о смещенной агрессии было расширено и пересмотрено Миллером, выдвинувшим систематизированную модель, объясняющую появление этого феномена.

Когнитивные модели агрессии помещают в центр рассмотрения эмоциональные и когнитивные процессы, лежащие в основе этого типа поведения. Согласно теориям данного направления, характер осмысления или интерпретации индивидом чьих-то действий, например, как угрожающих или провокационных, оказывает определяющее влияние на его чувства и поведение. В свою очередь, степень эмоционального возбуждения или негативной аффектации, переживаемой индивидом, влияет на когнитивные процессы, занятые в определении степени угрожающей ему опасности.

И последнее теоретическое направление рассматривает агрессию прежде всего как явление социальное, а именно как форму поведения, усвоенную в процессе социального научения. В соответствии с теориями социального научения, глубокое понимание агрессии может быть достигнуто только при обращении пристального внимания: 1) на то, каким путем агрессивная модель поведения была усвоена; 2) на факторы, провоцирующие ее проявление; 3) на условия, способствующие закреплению данной модели поведения. Агрессивные реакции усваиваются и поддерживаются путем непосредственного участия в ситуациях проявления агрессии, а также в результате пассивного наблюдения проявлений агрессии. Согласно взгляду на агрессию как на инстинкт или побуждение, индивидуумов постоянно заставляют совершать насилие либо внутренние силы, либо непрерывно действующие внешние стимулы (например,

фрустрация). Теории же социального научения утверждают, что агрессия появляется только в соответствующих социальных условиях, то есть, в отличие от других теоретических направлений, теории этого направления гораздо более оптимистично относятся к возможности предотвращения агрессии или взятия ее под контроль.

Агрессия не возникает в «социальном вакууме». Наоборот, зачастую именно различные аспекты межличностных взаимодействий приводят к ее возникновению и определяют ее формы и направленность. Возможно, именно поэтому столь пристальное внимание уделяется **фрустрации**, то есть блокированию разворачивания целенаправленного поведения. Хотя фрустрацию принято считать одной из мощнейших детерминант агрессии, данные о значительности ее влияния довольно разноречивы. В то время как результаты одних экспериментов свидетельствуют о том, что фрустрирующие взаимоотношения способны привести к возникновению агрессии, из других следует либо то, что данный фактор оказывает весьма незначительное влияние, либо, что фрустрация вообще не имеет никакого отношения к агрессии. Но, как бы то ни было, влияние фрустрации на агрессию опосредовано рядом промежуточных факторов. То есть фрустрация с наибольшей вероятностью может вызвать агрессию, когда она сравнительно интенсивна, когда присутствуют так называемые «посылы к агрессии», когда фрустрация кажется внезапной или воспринимается как произвол, либо когда она когнитивно привязывается к агрессии.

Второй и, по всей видимости, намного более сильной и устойчивой детерминантой агрессии является **провокация**. Что касается физической провокации, то большое количество экспериментов указывают на то, что, как правило, люди отвечают ударом на удар и контратакой на атаку. Более того, зачастую агрессивная реакция возникает при одном только предположении о том, что у другого человека имеются какие-то враждебные намерения, независимо от того, выражается ли это в прямых действиях «недоброжелателя» или нет. Что касается вербальной провокации, то существующие данные позволяют утверждать, что ответной реакцией на оскорбления, издевки и подобные им провокации зачастую оказывается физическое нападение. В результате инциденты, начавшиеся с перебранки, нередко переходят в фазу прямого насилия. Люди, как правило, стремятся «дать сдачи», чтобы предупредить возможность возобновления нападков или не показаться окружающим «проигравшими» или беспомощными жертвами. Характеристики объекта агрессии, в особенности его пол и раса, также являются мощными детерминантами агрессивного поведения. В отличие от мужчин, женщины, оказываясь в ситуации агрессивного межличностного взаимодействия, сталкиваются со сравнительно более мягкими формами агрессии вероятно потому, что воспринимаются агрессорами как заведомо более незащитные. В том же случае, когда женщины нарушают этот стереотип и начинают вести себя более воинственно или провокационно, уровень направляемой на них агрессии резко возрастает. Что касается расовой принадлежности объекта агрессии, то целый ряд экспериментов показал, что белые испытуемые демонстрируют более высокий уровень агрессивности по отношению к своим черным жертвам, и более низкий по отношению к белым, когда уверены, что их действия останутся безнаказанными.

По всей видимости, весьма мощным «посылом к агрессии» являются **«сторонние наблюдатели»**. Существует множество фактов, свидетельствующих о том,

что сторонние наблюдатели могут оказывать существенное влияние на агрессию, причем происходит это двояким образом. Во-первых, они могут подогревать либо, наоборот, подавлять агрессию прямыми действиями (например, давая участникам конфликта вербальные рекомендации). Во-вторых, сходный эффект может быть вызван просто самим фактом их присутствия на месте действия. В частности, присутствие посторонних может усиливать прямую агрессию, если агрессор полагает, что его действия вызовут одобрение со стороны наблюдателей, и подавлять ее, если агрессор опасается, что его действия вызовут неодобрение или порицание.

Внешние детерминанты агрессии — это те особенности среды или ситуации, которые повышают вероятность возникновения агрессии. Многие из этих детерминант тесно ассоциированы с состояниями физической среды. Так, например, высокая температура воздуха повышает вероятность проявления агрессии. Шум, усиливая возбуждение, способствует возрастанию агрессии. Некоторые (впрочем, пока еще довольно скудные) данные свидетельствуют о том, что теснота (скученность) также может спровоцировать агрессию. Наблюдения показывают, что агрессивные реакции усиливаются и в том случае, когда в воздухе содержатся некоторые загрязняющие агенты (например, сигаретный дым, неприятные запахи).

Разнообразные аспекты ситуаций межличностного взаимодействия, так называемые «посылы к агрессии», также могут подталкивать индивидуума к актуализации агрессивных реакций. Эти «приглашения» могут исходить из множества разнообразных источников. Если у потенциального агрессора некоторые индивидуальные характеристики потенциальной жертвы просто ассоциируются с агрессией, он будет склонен реагировать агрессивно. Оружие также служит «приглашением к агрессии», как, впрочем, и демонстрация сцен насилия в масс-медиа. Наконец, агрессия может как усиливаться, так и подавляться за счет тех аспектов ситуации, которые влияют на степень и характер личностного самоосознания. Когда человек сообразует свои поступки с потенциальной реакцией жертвы или представителей правопорядка, говорят о публичном самоосознании; когда человек сосредоточен преимущественно на собственных мыслях и переживаниях — говорят о приватном самоосознании. Любой из двух указанных типов личностного самоосознания способствует снижению вероятности проявления агрессивных реакций. Аналогичным образом снижение уровня личностного самоосознания, способствует возникновению агрессии.

Вплоть до самого недавнего времени внимание исследователей было направлено главным образом на выяснение причин агрессии, а не на поиск средств ее предотвращения или редуцирования. Столь неутешительное положение дел можно объяснить широким распространением убеждения в том, что нам уже известны наиболее эффективные способы предотвращения агрессивных действий — наказание и катарсис.

Грозящее наказание действительно может служить эффективным средством предотвращения агрессии, но лишь в том случае, если агрессор не находится в состоянии крайнего озлобления; если наказание, которого он может ожидать, достаточно сурово; если вероятность его применения действительно высока и если выгода от совершения агрессивного действия не слишком велика.

Гипотеза о существовании катарсиса предполагает, что если приведенному в ярость индивиду дать возможность «спустить пары» в социально приемлемой форме, то это приведет к ослаблению переживаемых им негативных эмоций и тем самым снизит вероятность того, что в дальнейшем он прибегнет к социально опасным формам агрессии.

Иногда агрессия может быть редуцирована с помощью демонстрации. Речь идет о тех случаях, когда в критической ситуации кто-либо проявляет сдержанность и призывает других не поддаваться на провокации. В отличие от других способов редуцирования агрессии (например, запугивания возможностью мести или наказания), демонстрация наглядных примеров неагрессивного поведения может снизить частоту и интенсивность как прямых, так и косвенных проявлений агрессии.

Информирование о наличии смягчающих обстоятельств — например, сообщение о принудительности чьего-либо участия в провокационных действиях — может оказаться весьма эффективным способом снизить агрессивность ответной реакции на подобные действия. Если подобное информирование носит упреждающий характер, то ответная реакция на провокационные действия, когда они все-таки совершаются, может оказаться практически беззлобной. Часто эффективным способом предотвращения негативных последствий агрессивного взаимодействия может послужить попытка оправдать агрессора, дать причинное объяснение его агрессивному поведению, грубо нарушившему наши ожидания.

Довольно эффективным способом предотвращения агрессии является также индукция несовместимых реакций, то есть реакций, несовместимых с гневом или открытой агрессией. Подобные реакции и последующее ослабление открытой агрессии могут возникнуть при виде боли и страданий жертвы агрессии, в результате просмотра юмористических материалов и при умеренной эротической стимуляции. Результаты новейших исследований показывают, что индукция несовместимых реакций способна существенно ослабить конфликт в производственных условиях. В такой ситуации эффективным средством индукции несовместимых реакций может послужить скромный, но неожиданный подарок, ненавязчивая похвала и показ юмористических материалов.

Одна из причин того, что многие люди с удивительным постоянством попадают в конфликтные ситуации, заключается в отсутствии у них элементарных навыков общения. Существуют специально разработанные программы по развитию навыков общения у такого рода «конфликтных» личностей, которые нередко позволяют добиться весьма ощутимых результатов.

Раздел 3. Организационный стресс и его природа

Организационный стресс — психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, корпорации), а также с поиском

Организационный стресс обусловлен внутриорганизационными факторами трех уровней: индивидуальные характеристики персонала, групповое взаимодействие, организационная среда, а также внешними (макросредовыми) стресс-факторами. Другими словами, *организационный стресс проявляется в напряжении адаптационных механизмов личности в ответ на определенную организационно-производственную ситуацию*. К организационным стрессам относятся также ролевые конфликты, высокие профессиональные требования, экстремальные условия деятельности для определенных профессий (летчики, космонавты, диспетчеры и др.).

Общим признаком и главной причиной организационного стресса выступает наличие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника. Значимыми причинами организационного стресса выступают слабости руководства и неудовлетворительный психологический климат. В последнем случае нарушается профессиональная взаимоподдержка коллег. В результате ограничена возможность обсудить профессиональные проблемы, получить одобрение, поддержку и успокоение от осознания того, что коллеги переживают те же трудности. Несоответствие между личностью и организационной средой может проявляться на нескольких уровнях: субъективном, поведенческом, когнитивном, физиологическом, организационном.

К субъективным причинам и проявлениям организационного стресса психологи В. Зигерт и Л. Ланг относят следующие страхи у работников:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять собственное «Я».

Е. С. Кузьмин выделил следующие причины организационного стресса:

- нарушение чувства комфорта и безопасности труда;
- дефицит времени для завершения плановых заданий;
- трудные и ранее незнакомые производственные задачи;
- чрезвычайные происшествия, стихийные бедствия, несчастные случаи;
- конфликты с вышестоящими руководителями, с подчиненными, потеря руководителем своего авторитета и управляющего влияния на коллектив;
- длительная работа без отдыха, переутомление;
- несправедливые наказания, незаслуженное осуждение или пристрастная критика, лишение вознаграждения.

- интенсивность работы;
- доминирование фактора времени;
- недостаточность или высокая интенсивность общения;
- различные внешние воздействия;
- резкое нарушение обычной системы (порядка) работы.

Особую категорию составляет фактор высокой личной ответственности за коллег и подчиненных, за общее дело. Лица с высокой ответственностью в большой степени подвержены развитию организационного стресса и синдрома эмоционального выгорания. К факторам организационных стрессов относится также отстранение от активного участия в принятии решений. Если работники не имеют возможности повлиять на важные события, касающиеся их работы, то они испытывают чувство беспомощности и потери контроля над ситуациями. Это ведет к развитию неудовлетворенности самореализацией и качеством жизни и, как следствие, к снижению (редукции) уверенности в профессиональной самооценке. Негативные последствия организационных стрессов: снижение трудовой мотивации и волевого контроля, текучесть кадров, увеличение числа несчастных случаев на производстве, увеличение конфликтности в коллективе, снижение производительности, переживание депрессии и переутомления, одиночества и неудовлетворенности жизнью и многие другие комплексные переживания, называемые стресс-синдромами. Последствием длительного организационного стресса может стать **профессиональное выгорание**. Чем выше привлекательность работы в данной конкретной организации, больше уверенность в карьерном росте или стабильности и удовлетворенность профессиональной самореализацией и качеством жизни, которую обеспечивает работа, тем меньше вероятность переживания организационного стресса. Оптимальный уровень рабочей напряженности, стимулирующий работников к профессиональному и личностному росту, способствует их лояльности по отношению к своей организации.

С начала 1990-х годов стресс на работе одной из наиболее актуальных производственных проблем, связанных со здоровьем. По мере возрастания серьезности этой проблемы основной задачей индустриально-организационных психологов становится создание «здоровых» рабочих мест. Возможные варианты решения того, как устранить негативные последствия связанного с работой стресса:

Во-первых, можно уменьшить интенсивность и количество стрессоров в производственной среде. Это метод, который в наибольшей степени поможет максимальному числу работников внедрить в организациях совсем не сложно. Многие производственные стрессоры порождаются теми решениями, которые принимаются в отношении подбора и размещения кадров, обучения, планирования работы и создания определенных условий труда. В эти решения можно внести коррективы, которые уменьшат стресс.

Во-вторых, можно предпринять какие-то действия по изменению оценки ситуации людьми, столкнувшимися со стрессом. К примеру, реорганизация производства может быть сильным стрессором, но этот стресс в значительной мере обусловлен страхом перед неизвестностью. Если заранее предупредить работников, а также максимально подробно объяснить, каким образом их затронут грядущие изменения, такие действия могут устранить или уменьшить их страх. Можно также воспользоваться программами поддержки работников, которые делают доступными для них книги, курсы или консультации, чтобы помочь людям научиться оценивать потенциально стрессовые ситуации более объективно.

В-третьих, можно предпринять какие-то меры по повышению способности людей эффективно справляться с последствиями стресса. Это наиболее распространенный подход — именно тот, о котором большинство людей думает в первую очередь, когда слышит слова «борьба со стрессом».

Опыт зарубежных стран показывает, что принятие на себя ответственности за стресс сотрудника — не только этический вопрос, но и хороший бизнес. Вот несколько примеров:

1. Все больше и больше компаний предлагают программы по уходу за детьми, чтобы снизить стресс, связанный с длительным отсутствием родительского надзора за детьми по причине работы. Работникам одного из американских банков могут обеспечить двадцать дней бесплатного присмотра за ребенком в год. Анализ показал, что в 1996 году это сэкономило банку 825 000 долларов. Настоящая экономия стала возможной по причине того, что родителям не приходилось пропускать работу из-за необходимости беспокоиться о состоянии ребенка в рабочее время. Это позволяло им лучше сконцентрироваться на задании, они также стали меньше болеть из-за снижения стресса, вызванного беспокойством за благополучие ребенка.

2. Преимущества физкультурных программ находят прямое отражение в сотнях тысяч рублей, выплачиваемых ежегодно в виде страховых взносов и в качестве оплаты по больничным листам. Эти деньги организации могут экономить, когда их работники начинают регулярно выполнять физические упражнения и/или сбрасывать вес. Если они бросают при этом курить (не столь уж редкий побочный эффект при регулярных занятиях физкультурой), экономия становится еще большей.

3. С финансовой точки зрения, высока также польза от оздоровительных мероприятий. Одна компания снизила на 90% медицинские расходы, связанные с беременностью работниц, после введения обязательных курсов будущих матерей. Компания «Джонсон и Джонсон», чья программа «Живи ради жизни» оказалась настолько успешной, что ее покупают другие фирмы, оценивает связанное с ее проведением сокращение выплат по медицинским страховкам в 13 млн. долларов — 15% ежегодно.

Раздел 4. Функции и эффективность конфликта

Со времени выхода в свет основного труда Л. Козера «Функции социального конфликта», по-видимому, не было описано ни одной новой функции конфликта. Козер насчитал не

менее тринадцати функций. Однако все они являются предметом скорее социальной психологии, чем социологии и тем более организационной науки. Тем не менее, следует хотя бы перечислить эти функции, предварительно объединив однотипные.

Функциями конфликта являются:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ;
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
- получение информации об окружающей социальной среде;
- создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль;
- нормотворчество;
- создание новых социальных институтов.

Конфликты, развивающиеся в организации, могут выполнять любые из приведенных функций, возможно, кроме последней. Хотя границы между организационными и неспецифическими конфликтами неопределенны, представляется, что первые две группы функций имеют наиболее отдаленное отношение к организации, если их специально не уточнить. В некотором уточнении нуждаются и другие функции, так как в приведенном выше варианте они неспецифичны. Все перечисленные выше функции характерны для конфликта вообще.

Образование групп через конфликт может быть следствием не только внеорганизационных причин. Когда инструкции не закрепляют жестко отдельных функций за индивидуальными рабочими местами, допускают ту или иную свободу в технологии выполнения предписанной работы, группообразование в рамках организации в значительной степени будет подчинено ее нуждам. Сам же процесс группообразования, сопровождаемый нормотворчеством и имеющий целью создание более или менее стабильных межгрупповых и внутригрупповых отношений, зачастую конфликтен. Адаптация к организационным нормам, в особенности, новичков, во многих случаях не достигается никакими иными путями, кроме конфликтных взаимодействий. Действительно, просто невозможно рассказать обо всех неформализованных организационных нормах, которым следуют работники и целые подразделения. Далеко не каждый оказывается способным к получению информации и усвоению норм через отстраненное наблюдение, и лишь положительные санкции. Выражение «на ошибках учатся», когда работник реагирует на отрицательные санкции, как раз и свидетельствует о распространенности «обучающего» конфликта. Функции адаптации к организационным нормам и нормотворчества имеют несомненное отношение к организациям. И все же особый интерес представляют те функции конфликтов, которые органически связаны с главными признаками производственной организации. Центральными признаками производственной организации и всех ее подразделений, как уже отмечалось, являются

внешняя нацеленность и формальная институализированность. Именно эти признаки и определяют ведущую функцию организационного конфликта.

Организация как инструмент является аналогом овеществленного труда, а организация как субъект воплощает в себе живой труд. Поэтому функции конфликтных взаимодействий имеет смысл рассматривать с точки зрения субъекта, для которого данная организация — по преимуществу *организационный инструмент* его собственной деятельности. Таким субъектом может быть владелец предприятия или группа держателей основной части пакета акций.

Сразу же надо оговориться, что, во-первых, не всякая вышестоящая организация может быть субъектом по отношению к данной и, во вторых, такая организация может быть не единственной. Таким образом, каждая из них оказывается субъектом деятельности для данной организации в различных областях — в снабжении и сбыте, финансовых операциях, взаимодействии с партнерами и т. д. Каждую из таких организаций, являющихся полным или частичным (функциональным) субъектом для данной, будем называть *надорганизацией*. С этой точки зрения, всякая организация является одновременно надорганизацией для своих относительно самостоятельных подразделений, выполняющих функции ее инструмента.

Надорганизация по своему формальному статусу должна быть расположена *вне и над* конфликтующими организационными структурами и, следовательно, не принимать участия непосредственно в конфликте. Зачастую в практике наблюдается противоположное: руководитель надорганизации, а значит, и надорганизация в целом вовлекаются в конфликт на стороне одного из оппонентов. Такое участие выравнивает фактические статусы надорганизации и подчиненной ей организации или подразделения, что в любом случае обнаруживает какую-то дисфункцию.

Вертикальные конфликты, то есть конфликты по линии руководитель-подчиненный, выполняют для надорганизации, в первую очередь, диагностическую функцию: возникновение вертикального конфликта может быть следствием дисфункций. Горизонтальные конфликты, то есть конфликты между соподчиненными структурами, также могут быть следствием дисфункций, если, например, их основу составляют ненадлежащие личные качества работников (в том числе и руководителей) или специфические межличностные и групповые взаимодействия, не являющиеся организационными, но развивающиеся в рамках организации. Однако значительная часть горизонтальных конфликтов в организации не дисфункциональна, то есть происходит не из-за дисфункций и не ведет к ним.

Конечно, диагностика дисфункций в организации очень важна, но она может проводиться и без конфликта. Конфликт — это острое проявление дисфункции. Способ обнаружения организационных неполадок, рассчитанный лишь на критическую, острую стадию их развития, — вряд ли хорошая основа для суждения о конфликте и тем более для поиска в нем позитивных для организации свойств. Далее мы обратимся только к горизонтальным конфликтам, поскольку лишь они могут выполнять некую ведущую для организации

функцию.

Из всех свойств организации как субъекта своей деятельности стоит выделить главное — способность хотя бы частично определять цели своей деятельности на основе предоставленного организации и институционально гарантированного права. С этой точки зрения, конфликт предстает перед надорганизацией как взаимодействие *целеполагателей*.

Когда мы говорим о целеполагателях, то всегда имеем в виду людей, так как формулирование целей организации производится людьми. Организационные конфликты, как и сами организации, эмпирически предстают перед исследователем в действиях и самосознании составляющих их и участвующих во взаимодействиях людей, и в частности тех, которые берут на себя функции целеполагателей либо в соответствии со своим организационным статусом, либо в противоречие ему. В любом случае, необходимым условием целеполагания является наличие опережающего самосознания индивида или коллектива.

С различными и особенно несовместными целями непосредственно связаны возможные траектории развития, альтернативные состояния организации. Поэтому в конфликтных взаимодействиях организация должна придавать и придает принципиальное, главное значение тому будущему, которое как бы прорисовывает, демонстрирует конфликт. Конфликт целеполагателей — это конфликт возможных целей и линий развития организации, детерминанты же конфликта — представления несовместных целей. Но речь не идет о том, что все будущие состояния в каком-либо смысле более прогрессивны, чем настоящие. Например, организация может ставить своей главной целью сохранение существующего состояния независимо от его общественной оценки или объективной прогрессивности.

Для надорганизации конфликтные взаимодействия подчиненных ей организаций или подразделений, являющихся частичными целеполагателями своей деятельности, оказываются индикатором не столько предшествующей истории развившихся дисфункций, сколько того, что *может* произойти в *будущем* с целями организации и ее отдельными частями, со средствами и другими составляющими деятельности. Индикация будущего и есть ведущая функция организационного конфликта, ее удобно назвать *проспективной*. Если данное обстоятельство осознается руководителями надорганизации и если в их распоряжении есть необходимые организационные средства, эти руководители получают возможность такого управления конфликтом или конфликтными ситуациями, которое обеспечит движение подчиненных им организаций и подразделений в нужном направлении.

Провозглашение проспективной функции организационного конфликта в качестве ведущей и признание возможности управления со стороны надорганизации конфликтными взаимодействиями с помощью организационных средств даст основу для выявления и других функций организационного конфликта, связанных с этой главной. Во-первых, конфликт позволяет увидеть не только возможное будущее организации, но и

пути движения к нему как в сознании людей, так и в объективно существующей среде — физической и организационной. Во-вторых, организационный конфликт сам оказывается непосредственным создателем будущего, и в первую очередь — организационных норм. Сюда же примыкают социализирующие и адаптационные функции конфликта. В-третьих, поскольку перспективная функция отделяет будущее от настоящего, она делает организационный конфликт и разрушителем существующей организационной действительности, то есть существующих организационных отношений, норм, ценностей. В этом своем качестве независимо от тех выгод, которые сулит конфликт в будущем, он вызывает отрицательное отношение подавляющего большинства людей, оказавшихся под угрозой его деструктивных воздействий.

Именно деструктивные свойства, разрушительные способности конфликта делают бессмысленной попытку определения универсальной эффективности конфликта, безотносительно к оппонентам и к надорганизации. Победа в конфликте одного из оппонентов всегда делает взаимодействие неэффективным для другого. Вообще говоря, надорганизации безразлично, какие именно из подчиненных ей организаций или подразделений выйдут победителями в конфликте. С организационной точки зрения, для нее выгоден тот исход, который приводит к достижению ее целей, к повышению эффективности ее деятельности. Поэтому определение эффективности конфликта ситуативно по своему характеру и имеет смысл только по отношению к конкретному взаимодействию.

Таким образом, убеждение многих руководителей в том, что конфликты в производственном коллективе необходимо глушить, что работа идет тем лучше, чем меньше конфликтов в организации, имеет под собой лишь эмоциональные основания, характерные для любого напуганного конфликтами человека.

Заключение

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Попробуйте по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход.

Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

А

[Аккомодация \(приспособление, сглаживание\)](#)

тип поведения в конфликте, характеризующийся преуменьшением различий между конфликтующими сторонами и освещением сходства между ними и сферой возможного соглашения. Такое мирное сосуществование игнорирует истинную суть данного конфликта и нередко ведет к фрустрации и негодованию

В

[Вертикальные конфликты](#)

конфликты по линии «руководитель — подчиненный»

Г

[Горизонтальные конфликты](#)

конфликты между соподчиненными структурами

К

[Конфликт](#)

столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Однако, чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный и далее может развиваться как прямой или опосредованный, конструктивный (стабилизирующий) или деструктивный (разрушительный)

М

[Мотивация](#)

совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивации лежат потребности человека, заставляющие его действовать определенным образом

О

Организационный стресс

психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, корпорации), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах

Ф

Фрустрация

негативное психическое состояние, обусловленное невозможностью удовлетворения тех или иных потребностей. Это состояние проявляется в переживаниях разочарования, тревоги, раздражительности, наконец, отчаянии. Эффективность деятельности при этом существенно снижается

Список рекомендуемой литературы

1. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. «Внимание: конфликт!» — Новосибирск: Наука, 1989
2. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. — М., 1992
3. Кричевский Р.Л. Если вы — руководитель. — М.: Дело, 1996
4. Гришина Н.В. Производственные конфликты и их регулирование. — Л., 1982
5. Яккока Л. Карьера менеджера. — М.: Поппури, 2001
6. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. — М.: Аспект-Пресс, 2001
7. Гришина И.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе — СПб: Лениздат, 1990

8. Иосефович Н. Ты — босс!: Как стать толковым руководителем. — М.: Вече, 1995

9. Шамкалов Ф.И. Американский менеджмент — М.: Наука, 1993
10. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2006
11. Поляков В.Г. Человек в мире управления. — Новосибирск: Наука, 1992
12. Социальное управление: словарь-справочник. — М.: изд-во МГУ, 1994
13. Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия. — М., 2001
14. Гринбер Дж. Управление стрессом. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2002
15. Джуэлл Л. Индустриально — организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер , 2001
16. Кулиев Т.А., Мамедов В.Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие. — М.: Знание, 1990
17. Уткин Э.А. Профессия менеджер. — М.: Экономика, 1992