

Эрика Регнет

# Организационные конфликты

Формы, функции и способы преодоления

HUMANITARIAN CENTRE

Эрика Регнет

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Формы, функции и способы преодоления



Гуманитарный Центр  
Харьков, 2014

УДК 159.9:316.485

ББК 88.53

Р 32

Научный редактор  
Кандидат филологических наук  
*Анна Аркадьевна Киселева*

**Эрика Регнет. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Пер с. нем. – Х., изд-во. «Гуманитарный Центр», 2014, 2-е изд., испр., перераб. – 408 с.**

Конфликты – это неизбежная реальность любой организации. Как к ним следует относиться: исключительно как к негативному явлению, нарушающему привычный ритм жизни, или как к источнику позитивных изменений? Для автора книги близка именно вторая позиция. Она пишет о создании специальной культуры конфликта на предприятии, в которой не игнорируется а, наоборот, приветствуется оптимальное число конфликтов, имеющих скрытый потенциал позитивных изменений. Автор детально прорабатывает такие темы: типы конфликтов и причины их возникновения, последствия конфликтов и оптимальные способы их урегулирования, способы поведения в конфликте, возможные решения для руководителей в ситуации конфликта. Все эти теоретические вопросы дополнены примерами конфликтов из жизни реально существующих компаний, благодаря чему книга становится полезным инструментом для решения конфликтных ситуаций на практике.

Она будет интересна руководителям, специалистам по управлению и коммуникации.

Conflicts are inevitable reality of any organization. How should we treat them: only as negative phenomenon that breaks everyday rhythm of organizational life? Or as a source of positive changes? For the author of the book the last position is more appropriate. She speaks about creation of a special culture of conflict in organization where optimal amount of conflicts is rather welcomed than ignored. They can have a hidden source of positive changes. The author considers in detail the following issues: types of conflicts and the reasons that cause them, consequences of conflicts and the ways to solve them, possible decisions for managers in a conflict situation. All these theoretical matters are accompanied with the examples of conflicts that happened in real life of companies. It makes this book a valuable instrument to solve the conflicts in practice.

The book will be interesting for the heads of organizations, specialists in the field of management and communication.

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».*

ISBN 3-8017-1110-2 (нем.) © Hogrefe-Verlag, Göttingen · Bern  
· Toronto · Seattle 2001

ISBN 978-617-7022-14-4 © «Гуманитарный Центр», 2005,  
© «Гуманитарный Центр», 2014,  
перевод на русский язык, оформление

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие научного редактора</b>	<b>9</b>
<b>Вступительное слово</b>	<b>11</b>
<b>Введение</b>	<b>13</b>
<b>1. ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТ?</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Определение и типология</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Формы проявления конфликтов</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Краткий обзор некоторых теорий/подходов</b>	<b>22</b>
1.3.1 Человеко-центрированный подход (Курт Левин)	22
1.3.2 Структурный подход	25
1.3.3 Подходы, ориентированные на принятие решений	28
1.3.4 Организационно-психологический подход	29
<b>2. ТИПОЛОГИИ КОНФЛИКТОВ</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Предмет спора</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Формы проявления конфликта</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Индивидуальные особенности участников         конflikта</b>	<b>39</b>
<b>3. ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТА</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Возможные причины возникновения         конflikтов</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Частота встречаемости причин         возникновения конфликтов</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Конфликты между разными конфликтующими         сторонами (участниками)</b>	<b>65</b>
3.3.1 Потенциал конфликтов с начальником	65
3.3.2 Латеральные (горизонтальные) конфликты	71
3.3.3 Потенциал конфликтов с сотрудниками	75
3.3.4 Групповые и межгрупповые конфликты	79

3.3.5 Конфликты между (высшим) руководством и группами	90
3.4 Межкультурное сотрудничество	91
<b>4. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА</b>	<b>96</b>
4.1 Факторы, влияющие на динамику конфликта	96
4.2 Формы эскалации конфликта	98
<b>5. ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ</b>	<b>106</b>
<b>6. КОНФЛИКТЫ: НАСКОЛЬКО ОНИ ОПАСНЫ И МОЖНО ЛИ ИХ ИЗБЕЖАТЬ?</b>	<b>111</b>
<b>7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ</b>	<b>114</b>
7.1 Восприятие и анализ конфликтной ситуации	114
7.2 Модели разрешения конфликтов	118
7.3 Описание отдельных стилей поведения	125
7.3.1 Конкурентное поведение	125
7.3.2 Применение власти	131
7.3.3 Избегание и подавление конфликтов	139
7.3.4 Микрополитика	143
7.4 Конфликтное поведение в организационных буднях	145
7.5 Разрешение конфликта – как это происходит?	153
7.5.1 Этапы разрешения конфликта	153
7.5.2. Когда следует привлечь третье лицо?	161
7.5.3 Стратегии преодоления конфликтов между производственными группами и руководством	168
7.6 Выводы	171
<b>8. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖЕР</b>	<b>175</b>
8.1 Формы управленческого поведения	177
8.2 Управленческое поведение в конфликтных ситуациях	183

<b>9. ИНФОРМАЦИЯ И ИНФОРМИРОВАННОСТЬ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ: РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ</b>	<b>188</b>
9.1 Поведение при разрешении проблемных ситуаций	189
9.2 Связь между установкой и поведением	200
9.3 Концепция субъективных теорий	206
9.3.1 Определение	207
9.3.2 Значимость для действий	213
9.3.3 Возможности измерения	216
9.4 Выводы для эмпирической части этой книги	227
<b>10. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ</b>	<b>231</b>
10.1 Постановка проблемы	231
10.2 Интервью и опросники: комментарии к выбору вопросов	234
10.2.1 Исследование 1	234
10.2.1 Исследование 2	236
10.3 Дизайн исследования	238
10.4 Участники исследования	239
10.5 Сбор данных	241
<b>11. АНАЛИЗ КАЧЕСТВЕННЫХ ИНТЕРВЬЮ О «КОНФЛИКТЕ» И «КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТЕ» (ИССЛЕДОВАНИЕ 1)</b>	<b>244</b>
11.1 Понимание конфликта: определения	245
11.2 Возникновение конфликтов	249
11.3 Причины конфликтов	255
11.3.1 Личностные факторы	256
11.3.2 Конкурентное поведение	260
11.3.3 Несовместимость интересов	262
11.3.4 Структурные причины	263
11.3.5. Прочие причины	264
11.3.6 Формы и последствия атрибуции причин – дискуссия	266

<b>11.4. Последствия конфликтов</b>	<b>269</b>
<b>11.5 Динамика конфликтов</b>	<b>273</b>
11.5.1 Факторы влияния на динамику конфликтов	273
11.5.2 Динамика эскалации	275
<b>11.6 Разрешение конфликтов</b>	<b>277</b>
11.6.1 Обзор форм разрешения конфликтов	278
11.6.2 «Активисты»	279
11.6.3 Люди, избегающие конфликтов	280
11.6.4 Стратегии «победитель – победитель»	284
11.6.5 Стратегия «победитель – проигравший»: власть в организации	286
11.6.6 Рациональность поведения	292
<b>11.7 Возможности управления конфликтами</b>	<b>295</b>
<b>11.8 Оценка конфликтов</b>	<b>306</b>
<b>12. АНАЛИЗ РЕАЛЬНЫХ СИТУАЦИЙ КОНФЛИКТОВ (ИССЛЕДОВАНИЕ 2)</b>	<b>312</b>
12.1 Контент-анализ	312
12.2 Диагностическая оценка	321
12.3 Восприятие конфликтной ситуации	330
12.4 Методы разрешения проблем	338
12.5 Атрибуция ситуации и результата	351
12.6 Обсуждение результатов	358
<b>13. ВЫВОДЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>368</b>
13.1 Суть управления конфликтами	368
13.2 Последствия для организации и организационной культуры	372
13.3 Роль руководителя	375
13.4 Основные цели тренинга по конфликт-менеджменту	379
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>386</b>
Список рекомендованной литературы	401



## Предисловие научного редактора

Вы держите в руках второе издание книги о конфликтах в организации – одной из основных причин, которая сдерживает развитие многих компаний и увеличивает эмоциональную нагрузку участников организации.

В настоящее время проблема организационных конфликтов особенно актуальна. Предприятия находятся под сильным прессингом изменений: меняются ценности людей, увеличивается объем информации, меняются рынки и технологии, в результате, растут требования к способностям человека решать противоречивые ситуации. И, как следствие, участникам организации все чаще приходится решать конфликты, особенно это касается так называемых производственных конфликтов. Для них характерно столкновение людей с разными ценностями и, что особенно обостряет ситуацию, с разным способом экономического поведения, что проявляется в отношении к делу, продуктивности работы, зонах контроля и ответственности. Противоречия иногда неразрешимы, а отношения очень напряжены и эмоционально затратны. Именно поэтому глубокий анализ организационных конфликтов, их причин и способов преодоления, а точнее, управления конфликтными ситуациями, использование потенциала конфликта особенно важен и крайне конструктивен. Напротив, неумение «справляться» с такими противоречиями, стремление «искать виноватого» и персонализировать конфликтную ситуацию разрушительны как людей, так и для организации в целом.

Ценность книги – в системном анализе конфликта и его организационных причин. В своей ежедневной практике руководители часто не могут оценить ситуацию комплексно и «грешат» односторонним и предвзятым взглядом на вещи, очень слабо ориентируясь в его системных причинах, таких как, например, структура управления, дизайн работ и культура. Таким образом, конфликты персонализируются, отягощаются чувством вины, обоюдной враждебностью и заходят в тупик. Именно поэтому повсеместно к конфликтам сложилось отрицательное отношение, в них вряд ли видят что-либо позитивное или

полезное – то, что действительно может привести изменения и развитие в организацию. В связи с этим, новый взгляд на конфликт как на нечто естественное, обыкновенное, как на противоречие, неизбежное для любого сотрудничества, уже само по себе может существенно снизить напряжение в работе организаций. Э. Регнет, на мой взгляд, справедливо говорит о создании специальной культуры конфликта на предприятии, в которой не игнорируется а, наоборот, приветствуется оптимальное число конфликтов, имеющих скрытый потенциал позитивных изменений.

Книга содержит практические рекомендации о том, как управлять процессом организационных конфликтов. Она будет интересна руководителям, специалистам по управлению и коммуникации.

Научный редактор  
кандидат филологических наук  
*А.А.Киселева,*  
Институт Прикладной Психологии  
г. Харьков, октябрь 2013 г.

## Вступительное слово

Каждый знаком с конфликтами – в личной или профессиональной сфере. В большинстве случаев мы связываем с ними, скорее, негативные эмоции. Многим людям неприятно прямо обсуждать проблемы; мы опасаемся эскалации конфликта, его усиления или своего поражения, что может приводить нас к отказу от своих целей. Даже если конфликты всегда сопровождают и даже часто необходимы в совместном существовании и сотрудничестве людей, все равно многие считают их стрессом и злом, которых нужно избегать.

Основной темой данной книги являются конфликты в производственном контексте – конфликты между начальниками и сотрудниками, а также на скрытом уровне, то есть с коллегами. Цель этой книги – разработать представление о конфликтных ситуациях в организациях и базовые принципы улучшения управления конфликтами. Поэтому здесь подробно обсуждаются выводы и рекомендации для руководителей по работе с персоналом и повышения квалификации в решении конфликтных ситуаций.

Я рада возможности вновь обратиться и переработать эту книгу, изданную впервые в начале 90-х.

Так как за это время мы не только стали жить в новом тысячелетии – значительно изменилась ситуация на многих предприятиях. Рост конкуренции, глобализация и интернационализация затронули не только финансовый и стратегический отделы. Сотрудничество на предприятиях характеризуется возросшими требованиями к командной работе, появлением большого числа автономных рабочих и проектных групп, а также групп, включающих людей не только из разных профессиональных областей, но и из разных стран. В некоторых организациях привычными стали и виртуальные команды. В связи с этим стали отчетливее проявляться такие теневые стороны сотрудничества, как конкуренция, страх потерять рабочее место и возросшие нагрузки, вплоть до моббинга<sup>1</sup>.

В такой ситуации руководитель становится и жертвой, и виновником, который не только сам подвержен

<sup>1</sup> Моббинг – см. Эссе: Моббинг в пп.3.3.4.

этим тенденциям, но одновременно причастен к их формированию. Организационные структуры изменились и продолжают изменяться, несмотря на то, что сами люди, может быть, и не хотят менять свое поведение и отношения так быстро. Поэтому необходимо адаптировать организационное поведение к новым условиям, участвовать в формировании нового, ничего не упрощая или не отрицая.

Подобные вопросы, в частности, рассматриваются в первых главах данной книги.

Особенностью данной книги являются обширные исследования эмпирических данных, на которых основываются основные выводы. Поэтому я благодарю всех участников различных семинаров, особенно университетских семинаров по экономике, за их помощь в проводимых опросах. Только благодаря их поддержке стало возможно это исследование. Они были готовы участвовать в нем, хотя это отнимало много времени, а также абсолютно искренне высказывались о конкретных конфликтных ситуациях, о связанных с ними чувствах, о планируемых стратегиях для решения проблем и полученном опыте.

Я благодарю доктора Михаэля Вогтмайера (Dr. Michael Vogtmeier) из издательства Hogrefe за поддержку и профессора и доктора Хайнца Шулера (Dr. Heinz Schuler) за инициативу при издании этой книги как в первой, так и во второй редакции.

*Мюнхен, август 2000  
Эрика Регнет*

## Введение

Со словом конфликты у нас, в основном, связаны негативные ассоциации. Если спросить у любого человека, чем характеризуется конфликт, то спонтанно он назовет, в первую очередь, такие аспекты, как гнев, возбуждение, стресс, спор, ярость, нагрузка, потеря времени. Во-первых, конфликт связан с опасениями, что ухудшится сотрудничество и эффективность работы, а также с тем, что конфликт может усилиться и выйти из-под контроля. Во-вторых, многие люди имеют потребность в гармонии – для них лучше избегать конфликтов, как в профессиональной, так и личной сфере, чем активно участвовать в них.

Однако избегание или подавление конфликта – не самый лучший путь реагирования. В конфликтах нет ничего неестественного, они все время возникают там, где люди живут вместе, где они хотят или должны достичь общих целей. Конфликтов не стоит игнорировать – они неизбежны, поскольку люди часто имеют разные интересы. В организациях это обстоятельство усиливается противоречивостью целей (например, противоречиями целей в разных отделах, организационных единицах по горизонтали и вертикали структуры организации). Более того, Нойбергер<sup>1</sup> считает, что организации без конфликтов закостеневают и даже обречены на гибель. Поэтому, кроме проблем, конфликты предоставляют возможность, например, конструктивного совершенствования или совместного поиска оптимального решения.

Все большее значение для конкурентоспособности предприятия приобретают управление человеческими ресурсами и мотивация сотрудников, которые вызывают большой интерес и часто обсуждаются<sup>2</sup>. Так как деятельность, включающая разные специальности, становится все важнее, а управление ею все больше связано с координацией специалистов<sup>3</sup> – следовательно, задачи руководителей по интеграции организации становятся все важ-

<sup>1</sup> Neuberger, 1995

<sup>2</sup> например, Wunderer & Kuehn, 1995

<sup>3</sup> ср. v. Rosenstiel, Regnet & Domsch, 1999

нее. В такой ситуации на мотивацию сотрудников можно влиять, прежде всего, путем сотрудничества<sup>1</sup>.

Именно в конфликтных ситуациях хорошо проявляется новое управленческое поведение, а также ожидания сотрудников и других членов организации, имеющих какое-либо отношение к конфликту<sup>2</sup> (Крюгер<sup>3</sup> считает управление конфликтами непосредственной управленческой задачей). По его мнению, члены организации постоянно сталкиваются с конфликтами, а их улаживание требуется тем чаще, чем выше должность сотрудника и, как следствие, уровень его самостоятельности, при котором он может или должен решать проблемы.

Поэтому целью такого управления человеческими ресурсами должно быть положительное использование динамики конфликта и структурирование ее таким образом, чтобы негативные последствия (например, фрустрация, потери при трениях между людьми и затраты времени) не проявлялись одновременно.

В этой книге проанализированы конфликты в организациях, а также подходы и механизмы управления ими. Содержательно рассматриваются конфликты в межличностной и профессиональной сфере.

Особый акцент в этой книге сделан на эмпирических исследованиях, проведенных на предприятии, основном, с руководителями. Поэтому конкретные конфликтные случаи в организациях подвергаются лонгитюдному анализу. Ключевым аспектом данной книги является анализ состояния и процесса. Анализ состояния предназначен для описания, классификации и систематизации конфликтов, а также регистрации различных форм конфликтов в различные моменты времени. Анализ процесса должен объяснять развитие конфликтов и механизмы их влияния.

В первой главе объясняется понятие «конфликт», представляются самые важные его аспекты и проявления. Затем следует изложение научно-обоснованных данных о причинах, содержании и динамике конфликтов. После

<sup>1</sup> v. Rosenstiel, Einsiedler, Streich & Rau, 1987

<sup>2</sup> Oechsler, 1979; Berkel, 1984, 1999

<sup>3</sup> Krueger, 1972

и к а в с ц а б х с б з в р р с к а в е с т и б о м ч е р а б а о u e c s b k o c c b e a e o c a z e m i i

этого проводится взаимосвязь между содержанием конфликта и управленческим поведением, и в последующих эта взаимосвязь конкретизируется. В этой части рассматриваются области напряжения в организации, в котором находится каждый руководитель в ситуации конфликта. В следующей главе представляются и обсуждаются отдельные концепции взаимосвязи когнитивного представления и действия. При этом основной акцент ставится на интерпретации «субъективных теорий» как когнитивных границ ориентации действующих лиц и как теоретическая база исследования, представленного в этой книге.

Затем дается описание результатов самих исследований: вначале анализ субъективных теорий и затем разъяснение управления конкретными конфликтными случаями. В заключение представлены некоторые предложения по применению полученных данных для повышения квалификации руководителей в области управленческого поведения.

# ГЛАВА 1

\*\*\*\*\*



## ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТ?

### 1.1 Определение и типология

Понятие «конфликт» происходит от латинского «*confligere*», что означает «сталкиваться, бороться». Мы же употребляем его в разных значениях и ситуациях. Конфликт это:

- внутреннее психическое состояние,
- несовместимость поведения (противоречия, взаимоисключение целей) двух и более людей,
- споры и столкновения на уровне коллектива.

В разных отраслях науки (в экономике, психологии и социологии) имеют дело с разными аспектами «конфликтов», принимая за основу разные определения и классификации. Поэтому мы можем сказать, что на сегодняшний день не существует единой теоретической базы для описания конфликтов. Есть лишь «теории в определенных отраслях науки». Определения понятия «конфликт» в разных дисциплинах могут заметно отличаться друг от друга.

**Примеры определений:****Социология:**

Конфликт – это «любые взаимоотношения между элементами (...), отмеченные объективной (скрытой) и субъективной (явной) конфронтацией (...). Конфронтация может быть намеренно спровоцированной, а может возникать естественным образом, вследствие каких-либо действий или высказываний. Она может быть намеренной, а может быть обусловлена ситуацией (...). Уровень «намеренности» конфликта не позволяет определить ситуацию как «конфликтную»<sup>1</sup>.

**Психология:**

«Конфликт – это состояние, которое возникает при наличии несовместимых намерений (мотивов) двух людей, которые они воспринимают как альтернативы действия для достижения одной (общей) цели. Это переживание вызывает (неприятное) чувство эмоционального напряжения»<sup>2</sup>.

**Экономика организаций:**

Конфликт – это когда «два (или более) человека вынуждены принять какое-либо общее решение, но они не могут выбрать и реализовать одно оптимальное действие из нескольких альтернатив. При этом с действием должны быть согласны все участники конфликта. Межличностный конфликт – это «частичная взаимозависимость участников процесса принятия решения»<sup>3</sup>.

*Психологическое определение понятия «конфликт»* включает, в первую очередь, интрапсихические аспекты – восприятие, альтернативные действия и переживания; *социологическое определение* носит обобщенный характер, а *экономическое* распространяется только на организации и на ситуации принятия решений. Общий критерий, по которому ситуацию определяют как «конфликт» – это конфронтация, несовместимость (интересов). Кроме того, каждый из подходов (за исключением определения Дарендорфа) связан с «действием». Следует обратить внимание на *нейтральные формулировки*, в которых также присутствует конфронта-

<sup>1</sup> Dahrendorf 1961, S. 201f.

<sup>2</sup> Frohlich & Drever 1981, S. 204

<sup>3</sup> Kirsch 1977, S. 71

ция (интересов), которая правда проявляется не так ярко – нет таких понятий, как «противостояние», «столкновение» или «борьба». Некоторые исследователи<sup>1</sup> считают, что «социальный конфликт тесно связан с намерениями: с запланированными действиями, которые нужно совершить, или с планами, которые нужно воплотить в реальность».

Есть и другие «подходы», в которых конфликт – это именно столкновение: «Социальный конфликт – это напряженная ситуация, в которой две (или более) стороны, зависящие друг от друга, активно пытаются воплотить в жизнь несовместимые намерения, при этом осознавая свое враждебное отношение друг к другу»<sup>2</sup>. Зависимость друг от друга подразумевает, что действия одной стороны могут препятствовать достижению целей другой.

### *Типология: что такое конфликт (или его отсутствие)?*

Конфликты естественны и происходят практически ежедневно, но далеко не каждая ситуация автоматически превращается в конфликт. Следует понимать, что переговоры, конкуренция и агрессия – это нечто иное.

#### *(а) Конфликт и переговоры*

Каждый день деятельность организации начинается с переговоров. Интересы участников переговоров всегда отличаются или (взаимо-) исключают друг друга, при этом каждая из сторон пытается достичь для себя максимальной выгоды. Несмотря на это, у участников есть общие, совместимые цели, в частности – поддерживать сотрудничество или партнерские отношения. Поэтому далеко не каждые переговоры перерастают в конфликт. Конфликты возникают, когда прийти к «единому мнению» практически невозможно. Поэтому термином «конфликт» называют *неудавшиеся* или *неэффективные* переговоры (если один из деловых партнеров чувствует себя обманутым). Рапопорт<sup>3</sup> считает, что конфликт – это спор, в котором одному приходится переубеждать другого.

<sup>1</sup> Ruttinger & Sauer 2000, s. 15

<sup>2</sup> Kurtz 1983, s. 12

<sup>3</sup> Рапопорт 1976

«Смещение центра власти» внутри группы (степень автономии или участия работников в процессе принятия решения) также не всегда сопровождается конфликтом – это может происходить в виде мероприятий по групповому и организационному развитию, проведение которых не вызывает у работников негативных эмоций или протеста.

### *(б) Конфликт и конкуренция*

Конкуренцию можно понимать как позитивную упорядочивающую систему, которая стимулирует человека и повышает продуктивность его работы. Она содержит в себе определенный «потенциал конфликта», который активизируется, когда две группы конкурируют за лучший результат, или же когда два кандидата на место руководителя отдела хотят сместить или превзойти друг друга, повысив свои шансы на продвижение по карьерной лестнице. Но состояние конкуренции также не обязательно трансформируется в конфликт. Ведь конфликт может быть никак не связан с конкуренцией (например, внутренний (интрапсихический) конфликт в момент принятия решения, межличностный конфликт на почве несовместимости темпераментов или разных взглядов людей на одни и те же вещи). Поэтому конкуренцию не стоит сразу ставить в один ряд с конфликтом. Эти понятия можно рассматривать как «градацию одного и того же феномена, который характеризуется несовместимостью целей участвующих сторон»<sup>1</sup>.

### *(в) Конфликт и агрессия – агрессия как элемент конфликта?*

Рюттингер и Зауер<sup>2</sup> считают, что агрессию необходимо исследовать отдельно от конфликтов. «Главный вопрос исследования конфликтов – можно ли урегулировать конфликт без агрессии?» Кроме того, агрессия существует и *вне* конфликта – например, вербальные оскорбления или вандализм. Но, так или иначе, «конфликт часто сопровождается агрессией (...), которая может быть как *следствием* (или формой) разрешения конфликта, так и его *причиной*».

<sup>1</sup> Muller-Bader 1977, s.13

<sup>2</sup> Ruttinger & Sauer 2000

**Еще раз подведем итог, перечислив самые существенные признаки конфликтов:**

- Конфликт – в нейтральной интерпретации – это «несовместимость» интересов, намерений или наличие нескольких альтернативных решений.
- Важно *субъективное восприятие*, а не «объективный» предмет спора (Правило: «Действительно то, что сопряжено с действием»).
- Восприятие, осознание противоречия или несовместимости – обязательное условие конфликта.
- Когда мы воспринимаем антагонистичность интересов, мы совершаем какие-либо активные действия для урегулирования конфликта, или меняем модель поведения (коммуникацию и тип партнерских взаимоотношений).

Следовательно, конфликт – это всегда некое «столкновение», которое существует в сознании участников (то есть, в силу своего уровня терпимости, опыта или включенности один участник может интерпретировать ситуацию как конфликт, а другой может не замечать, что эта ситуация – «проблема»). То же самое можно сказать и в отношении стресса<sup>1</sup>. То, что один считает привычной и естественной конкуренцией, хорошей сделкой, явным преимуществом в переговорах, другой воспринимает как напряжение/неприятную ситуацию и конфликт. Люди отличаются друг от друга скоростью восприятия. Именно поэтому в конфликтных ситуациях так важна *проницательность*. Не стоит считать мерилom всех вещей самого себя.

Приведем несколько примеров:

- (а) Представим себе авторитарного руководителя, который применяет деструктивную критику (вместо конструктивной), замечает каждую ошибку подчиненного, любит отдавать приказы и распоряжения, не оставляя подчиненному никакой свободы действий. Самостоятельный работник будет воспринимать общение с таким руководителем как сильное напряжение, а его действия – как конфликт. Хотя

<sup>1</sup> Cooper 1981

сам руководитель заметит «проблемность» такой ситуации, только если подчиненные окажут ему жесткое сопротивление, саботируя его указания, или если он заметит сильную текучесть кадров.

(б) Одного из членов проектной группы часто нет на рабочем месте (больничный отпуск, командировки, деловые встречи, семинары по повышению квалификации и т.д.). Во время его отсутствия второму приходится работать за двоих и отдуваться (также за двоих), если проект «провалился». В определенные моменты он вполне может переживать состояние (внутреннего) конфликта, в то время как его коллега ни о чем не подозревает.

## 1.2. Формы проявления конфликтов

Гальтунг<sup>1</sup> приводит свою классификацию конфликтов, разделяя их на те, которые происходят в рамках одной закрытой системы, или те, которые происходят между разными системами. Кроме всего прочего, он утверждает, что существуют индивидуальные и коллективные формы проявления конфликтов. *Системой* мы называем совокупность разных иерархических уровней в организации. На Рисунке 1 показаны разные формы конфликта.

Рисунок 1. ФОРМЫ КОНФЛИКТА.

	Конфликт внутри системы	Конфликт между системами (межсистемные)
Индивидуальный уровень	интрапсихический (внутренний) конфликт	конфликт между начальником и подчиненным
Коллективный уровень	гражданская война	война между двумя государствами

Если в конфликте участвует только один человек, то такой конфликт называют *внутренним (интрапсихическим)*. Такие конфликты, как правило, возникают в момент принятия решения. Кроме того, конфликты «ин-

<sup>1</sup> Galtung 1965

дивидуального характера» могут быть *межсистемными* («столкновения» между людьми или группами людей).

На коллективном уровне в организациях чаще всего происходят *внутрисистемные конфликты*, например, «столкновения» между рабочими группами внутри одного отдела. Но в каждом конкретном случае следует точно установить, действительно ли это *коллективный конфликт* (или это все же – индивидуальный конфликт, подкрепленный эффектом солидаризации и эскалации в группе).

При межсистемных конфликтах в организациях на коллективном уровне возможны столкновения:

- «по вертикали» и «по горизонтали»,
- между отделами (исследовательский отдел конфликтует с отделом продвижения и сбыта),
- между представителями интересов персонала и представителями интересов руководителя.

Иногда в такие конфликты втянуты целые группы.

## 1.3 Краткий обзор некоторых теорий/подходов

### 1.3.1 Человеко-центрированный подход (Курт Левин)

Курт Левин был одним из первых, кто исследовал конфликты, как в «теоретической плоскости», так и с помощью эмпирических исследований. Исследуя *намерения* в 20-х годах, он разработал модель поведения, известную как *теория поля*. Психологическое поле, или другими словами «жизненное пространство» – это система напряженности, в которой действиями управляют так называемые «валентности» (цели, предметы, виды деятельности).

Конфликт возникает, когда «на человека воздействуют относительно равные по интенсивности силы противоположной направленности»<sup>1</sup>. Понять и уладить конфликт можно, ориентируясь на субъективное восприятие всех участников.

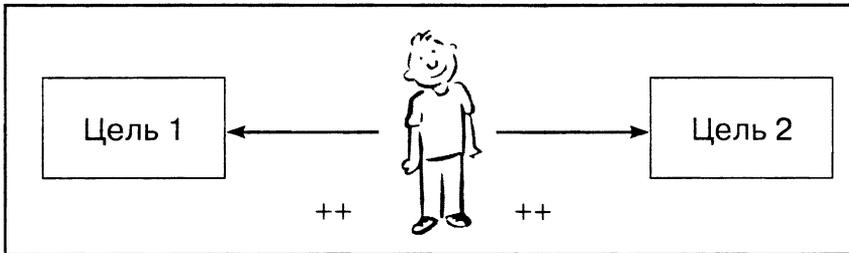
<sup>1</sup> Lewin 1963, s. 293

Существуют следующие типы конфликтных ситуаций:

*(а) Конфликт «сближение – сближение»*

Когда на человека одновременно воздействуют два позитивных стимула или цели (реализовать которые одновременно невозможно), возникает состояние напряженности, поскольку выбор одной альтернативы подразумевает отказ от другой (равноценной). Человеку приходится делать «мучительный выбор».

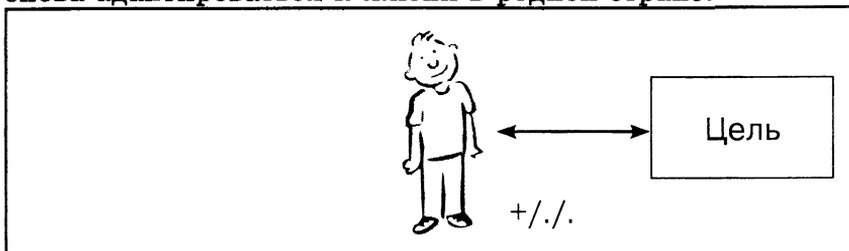
*Пример:* нужно принять решение – выбрать одно из двух вакантных мест. В одном предлагают очень интересную работу, а в другом – высокую зарплату.



*(б) Конфликт «сближение – избегание»*

Такая «амбивалентность» возникает, когда на человека одновременно воздействует позитивный и негативный стимул, когда «положительного» результата можно достичь лишь в том случае, если удастся сгладить действие негативных раздражителей.

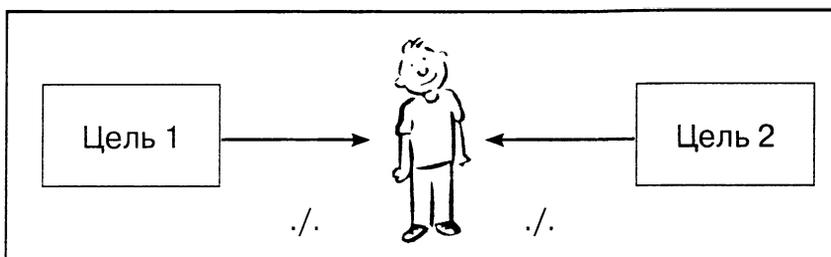
*Пример:* можно обрадоваться работе в Южной Америке, но при этом испытывать опасения, что семья отреагирует на это негативно. Можно испытывать опасения, что после возвращения через несколько лет будет сложно снова адаптироваться к жизни в родной стране.



(в) Конфликт «избегание – избегание»

Эта модель соответствует ситуации, когда две нежелательных альтернативы стимулируют человека к «избеганию». В таком случае ему приходится выбирать «меньшее из двух зол».

*Пример:* человек хочет выйти из сложившейся ситуации, но опасается принять существующие альтернативы, боясь «попасть в тупик». Привлекательных альтернатив нет, поэтому ему приходится выбирать одну из нежелательных.



Похожую классификацию конфликтов предлагает Бидлингмайер<sup>1</sup>, который классифицировал конфликты следующим образом: *конфликты эквивалентности, амбивалентности и искажения*. В отличие от Левина, он разделил конфликты на «предметные»/объективные конфликты и конфликты целей внутри организации.

*Критические замечания:*

В своей типологии Левин рассматривает только *внутренние* конфликты, не давая пояснений межличностным, групповым и межгрупповым. Он акцентирует внимание на морфологии, структуре конфликта в момент принятия решений, а динамику конфликта не исследует. «Человеко-центрированный подход» может быть полезным при индивидуальном психологическом консультировании в ситуациях принятия решений. Но этот подход не позволяет проанализировать производственные (организационные) конфликты и отследить их динамику.

<sup>1</sup> Bidlingmaier 1968

### 1.3.2 Структурный подход

Объясняя «социальные конфликты», социолог Рольф Дарендорф<sup>1</sup> предложил структурный подход, который в свое время вызвал бурную полемику. Он назвал социальные конфликты «столкновением» интересов людей разного (социального) статуса. По его мнению, *конфликтность* была «заложена» в нас в процессе эволюции: в процессе формирования социальных классов, структур власти и структур организации деятельности социальных единиц. Поэтому он считает конфликты «сверхиндивидуальными» феноменами. А сама *принадлежность* к определенной иерархии и связанные с ней осознанные и неосознанные ролевые ожидания можно считать фактором «сверхиндивидуальности». В организациях руководители и работники являются носителями уже сформированных (и заложенных в структуры их социального взаимодействия) *конфронтаций интересов*. Первоисточник конфликтов в организациях (которые, в конечном итоге, являются борьбой за власть) – это особенности «классовой структуры».

Дарендорф считает, что существуют две переменные конфликтов, независимые друг от друга: *насилие* и *интенсивность*. Первую переменную он считает *средством разрешения*, а *интенсивность* зависит от значимости *конфликта* (для конфликтующих сторон). При этом интенсивность является следствием применения насилия. Следует обратить внимание на следующие факторы:

- чем больше людей, с которыми человек конфликтует, тем интенсивнее конфликт,
- мобильность/гибкость/активность человека снижает интенсивность конфликта,
- особенно опасны те конфликты, в которых одной из конфликтующих сторон не дадут собраться с силами для разрешения конфликта.

Рюттингер и Зауер<sup>2</sup> также считают, что типичные конфликты возникают из-за того, что их участники при-

<sup>1</sup> Rolf Dahrendorf 1959, 1961

<sup>2</sup> Ruttinger & Sauer 2000, s. 73 ff

надлежат к разным иерархическим уровням организации. Это можно объяснить следующим образом:

- разные (взаимоисключающие) цели,
- разные ценности и нормы: у работников и руководителей они существенно отличаются (особенно, когда речь идет об оценке продуктивности).

Вундерер<sup>1</sup> изучал особую форму структурных конфликтов, а именно конфликтов, возникающих при горизонтальном сотрудничестве. В отличие от «вертикальных» отношений, в такой ситуации конфликт нельзя разрешить с помощью указаний, распоряжений или односторонних авторитарных решений.

Согласно результатам эмпирических исследований, самая высокая «нагрузка от сотрудничества» типична для специализированных внутренних отделов: отдел кадров, отдел по обработке информации и бухгалтерия. Вундерер сравнивает работников таких отделов с лакеями. А представители отделов, суть деятельности которых – в «делегировании и постановке задач», ощущают на себе значительно меньшую нагрузку. Кроме того, для латеральных (горизонтальных) отношений типично «групповое» и «окопное» мышление (изоляция).

В своей «Критике принципа горизонтально-вертикальной структуры» Ирле<sup>2</sup> говорит о проблемах, которые заложены в такой организационной структуре. С одной стороны, негативным фактором может быть фрустрация работников в «горизонтальной» плоскости, из-за того, что они получают мало обратной связи по поводу принятых (руководителями) решений, а также о применении на практике результатов их работы. С другой стороны, решения зачастую принимают не в той сфере, где наиболее компетентен сам работник (то есть на «периферии», а не в непосредственной близости к клиентам).

### *Критические замечания:*

Во всех структурных подходах конфликты классифицируют по ситуативным факторам, которые существу-

<sup>1</sup> Wunderer, 1987

<sup>2</sup> Irle 1971

ют и влияют независимо от человека. Мы имеем в виду такие структурные факторы, как «иерархия», неравное распределение власти между работниками и руководителями, которое создает между ними «поле напряженности». Только Ирле и Вундерер исследовали столкновения, возникающие на *одном* иерархическом уровне.

Левин несколько «односторонне» концентрирует внимание на исследовании субъективного восприятия. Все перечисленные исследователи практически не анализируют конфликты, вызванные специфическими индивидуальными особенностями конфликтующих людей или какими-либо другими межличностными проблемами. Они уделяют внимание только структурным особенностям конфликтующих сторон, а содержание и динамику конфликтов фактически не рассматривают.

Дарендорф считает конфронтацию и ссоры между работниками проявлением борьбы за власть внутри организации. Естественно, интересы организации могут отличаться от индивидуальных интересов отдельных работников. Однако Беркель<sup>1</sup> упрекает Дарендорфа в «мифологизации» конфликта, ведь тот рассматривает «работника как субъекта деятельности», а не как реального человека с его желаниями, потребностями и целями, считая конфликты в организациях «сверхорганизационными» и «сверхиндивидуальными» феноменами. Кроме того, Дарендорф всегда определяет конфликты между людьми различных уровней иерархии по структурному признаку и, тем самым, «отнимает у людей свободу воли в момент принятия решения». Но, даже если конкретная должность и подразумевает наличие ролевых ожиданий/требований – всегда можно адаптировать роль или должность к личностным качествам или особенностям человека, который ее занимает.

Не стоит делать сильный акцент на структурных конфликтах. Кроме всего прочего, борьба (за власть) – это также результат демонстрации определенных моделей поведения. Исследуя горизонтальное сотрудничество, Вундерер считал причинами конфликтов индивидуальные/личност-

---

<sup>1</sup> Berkel 1984

ные (непредметные) особенности конфликтующих сторон. Следовательно, возникновение и содержание конфликтов зависит не только от организационной структуры.

### 1.3.3 Подходы, ориентированные на принятие решений

Трудовые конфликты существенно влияют на внутри-организационные процессы. С позиции экономики предприятия, особый интерес представляют исследования процессов принятия решений<sup>1</sup> и спровоцированные ими «конфликты и компромиссы целей» (при определении целей на дальнюю и ближнюю перспективу)<sup>2</sup>. Процесс достижения цели следует понимать как:

- процесс переговоров, который характеризуется формированием «коалиций», или
- процесс реализации власти отдельными членами организации.

Кирш<sup>3</sup> считает, что межличностные конфликты вызваны «частичной взаимозависимостью сторон в процессе принятия решений». Кроме того, конфликт возникает, когда «участники воспринимают, осознают факт конкуренции в процессе достижения цели». Не имеет значения, соответствует ли это субъективное «восприятие» объективной реальности или нет. По мнению Кирша, межличностные конфликты возникают при конфронтации разных ценностей, или когда люди по-разному реагируют на определенную ситуацию и ее последствия. Особенно отчетливо они проявляются в ситуациях, когда людям приходится принимать решения сообща.

Межличностные конфликты возникают, когда предложенные альтернативные действия неприемлемы, неясны, когда их невозможно сравнить или спрогнозировать.

*Критические замечания:*

Эти авторы изучают конфликты в контексте радио-

<sup>1</sup> Kirsch 1977; Simon 1981

<sup>2</sup> Bidlingmaier, 1968

<sup>3</sup> Kirsch, 1977, с.71-72

нально действующего человека, который находится в состоянии принятия решения. Кирш выделяет также «эмоциональные конфликты», которые возникают, когда определенные установки – в этом случае «негативные ценности» – «в течение длительного периода доминируют во взглядах человека». Это означает, что у «человека экономического» (*homo economicus*) конфликты должны быть лишены эмоций, что с позиции организационной психологии кажется невероятным<sup>1</sup>. Из-за чрезмерной фокусировки на когнитивных процессах переработки информации и решения проблем, другие факторы влияния на конфликт (организационная структура, психологические процессы) отходят на второй план.

Существует опасность, что исследователи будут «слишком рационально относиться к конфликтному поведению людей»<sup>2</sup>. Это может повлиять на способ интерпретации процесса принятия решений. Саймон говорит о (разумных) «границах рациональности». А Кирш и Эссер считают, что «вполне рационально предположить, что конфликтное поведение человека может иметь и другие механизмы». Под этими механизмами мы понимаем лишь «перенаправление конфликта». То есть: когда «внутренние или внешние факторы» вызывают у человека такие реакции, которые «вообще не имеют ничего общего с потенциалом конфликта». Такие определения сводят понимание феномена конфликта до «частичной взаимозависимости людей в принятии решений».

### 1.3.4 Организационно-психологический подход

В своей докторской диссертации Беркель<sup>3</sup> попытался разработать своеобразный подход, основанный на принципах организационной психологии. Он предлагает совместить интегративный метод с мультикаузальными объяснениями. Этот подход учитывает «вклад человека», а также его поведение, как в личной жизни, так и в про-

<sup>1</sup> Deutsch, 1976; Berkel, 1984; см. гл.5

<sup>2</sup> Kirsch & Esser, 1975

<sup>3</sup> Berkel 1984

ффессиональной (или организационной) деятельности. Все внимание сконцентрировано на человеке: «конфликты происходят в обществе, на уровне систем ценностей, под давлением групповых и технических обстоятельств – в любом случае, именно человек в определенных ситуациях находится в состоянии конфликта, осознавая необходимость его преодолеть».

Беркель считает, что личностно-ориентированный подход Левина, как и другие теории (теория принятия решений, структурно-ориентированный подход Дарендорфа или Вундерера) требуют существенной доработки. Он полагает, что конфликты в организациях рассматривают в основном с позиции структуры, а «самого человека» и его поведение в личной жизни и в профессиональной деятельности отодвигают на второй план.

Беркель говорит о том, что конфликт (и его преодоление) происходит как на уровне внутренних ощущений отдельного человека, так и на уровне отношений между несколькими людьми. При этом конфликт довольно редко происходит исключительно на каком-либо одном уровне. Конфликты могут возникать «по вертикали» (в классическом тандеме «подчиненный – начальник») и в виде столкновений между коллегами (так называемые «латеральные» или «горизонтальные» конфликты). Кроме того, трудовые конфликты могут затрагивать личную жизнь, а межличностные конфликты могут перерасти в трудовые<sup>1</sup>.

Следовательно, и интрапсихические, и межличностные конфликты являются предметом исследования организационной психологии.

Но не стоит упускать из виду, что на возникновение конфликтов и на выбор способов их разрешения влияет не только человек, но и структурные аспекты. Например, конфликт с коллегой не так интенсивен, как противостояние с непосредственным руководителем.

<sup>1</sup> ср. Evans & Bartolome, 1982

# ГЛАВА 2



## ТИПОЛОГИИ КОНФЛИКТОВ

Какие существуют группы и формы конфликтов? Как их классифицировать? Конфликты отличаются предметом спора, формой проявления и личностными особенностями конфликтующих сторон<sup>1</sup>.

### 2.1 Предмет спора

Кирш<sup>2</sup> классифицирует конфликты на *конфликты ценностей и мнений*. В первом блоке предмет спора – это базовые ценности человека и, производные от них, модели поведения. В качестве примера можно привести работника с ярко выраженной потребностью в свободном времени, который старается уходить с работы «по звонку». А менеджер, ориентированный на построение карьеры, наоборот, ожидает от своей рабочей группы высоких результатов. Для него важно, чтобы проекты выполнялись быстро и эффективно, даже если членам проектных групп время от времени приходится работать сверхурочно.

*Конфликты мнений* возникают из-за разнородности информации или из-за расхождений во мнениях об эффективности той или иной модели поведения. В этом случае руководитель производственного отдела хочет с помощью оперативно и качественно изготовленной продукции добиться конкурентного преимущества для предприятия. А работники отдела сбыта, в свою очередь, хотят снизить

<sup>1</sup> Glasl, 1999

<sup>2</sup> Kirsch, 1977

цену продажи, что, по их мнению, рационально с экономической точки зрения. Обе группы имеют *общую* цель (эффективность предприятия), но разные *подцели* (высококачественная продукция или низкая цена и высокие показатели продаж).

Рюттингер и Зауер<sup>1</sup> различают *конфликты мнений и оценок*. Во-первых, наряду с этим, они ввели понятие *конфликта распределения*, который возникает, когда между людьми распределяют недостаточное количество благ (повышение, оклад, символы, подтверждающие статус: просторный кабинет, эксклюзивное место для парковки и т.д.). Во-вторых, они вводят в свою классификацию *межличностный конфликт* (отношений). А другие исследователи классифицируют конфликты по их причинам и содержанию:

- Крисмански<sup>2</sup> выделяет *реалистичные, подлинные конфликты* (возникающие из-за предметных, объективных обстоятельств), и *«искусственные»* (возникающие из-за личностных особенностей, характера или отношений конфликтующих сторон).
- Эссер<sup>3</sup> также выделяет *«подлинные»* и *«искусственные»* конфликты, вызванные *проекцией* и *фрустрацией* («у людей есть потребность разрядить эмоциональное напряжение»). Здесь действия человека по разрешению конфликта направлены *не* на фактическую причину его возникновения.

Эта типология основана на следующем предположении: действия по разрешению некоторых конфликтов могут быть направлены не на подлинный предмет конфликта, а также не на подлинного оппонента. То есть: действия по разрешению конфликта не затрагивают ни содержание, ни самого адресата.

Например, двое коллег находятся в состоянии активной конкуренции – оба хотят занять должность руководителя отдела, которая скоро освободится. На совещании один из них критикует идеи другого. Но подлинная цель

<sup>1</sup> Ruettinger und Sauer, 2000

<sup>2</sup> Krysmanski, 1971

<sup>3</sup> Esser 1972

такого поведения – дискредитировать своего оппонента в глазах руководства. Типичное «смещение» направленности действий по разрешению конфликта можно наблюдать в иерархических конфликтах. Человек проецирует (и разряжает) свою напряженность и гнев *не* на руководителя, а на секретаря или работника. В обоих случаях бессмысленно преодолевать конфликт, сглаживая явные (открытые) противоречия.

Классификация конфликта по *предмету* спора во многом похожа на классификацию по *причинам* их возникновения. Рекомендации о выборе стратегий преодоления конфликтов отличаются друг от друга, в зависимости от того, какой была причина возникновения конфликта:

- в конфликтах мнений и ценностей нужно усилить обмен информацией.
- в конфликтах ценностей нужно открыто высказывать основные/ключевые мнения (и обсуждать их),
- в конфликтах распределения – нужно всегда искать возможный компромисс,
- во внутренних конфликтах принятия решения нужно проанализировать все возможные затраты и выгоды.

Систематизировать конфликты таким образом есть смысл только в том случае, если нужна их обобщенная классификация (это можно сравнить с первичным осмотром, который проводит врач, пытаясь установить общую причину жалоб больного: инфекция или несчастный случай, внутренние или внешние, тяжелые или легкие повреждения). Но если мы хотим разрешить конфликт, нам следует учесть не только причины его возникновения, но и индивидуальные особенности участников, формы проявления и динамику. Если же не учесть всех перечисленных аспектов, мы сможем выявить только упрощенную (схематическую) связь между причинами, содержанием конфликта и его преодолением. Поэтому далее мы приведем классификацию конфликтов по формам их проявления и по динамике.

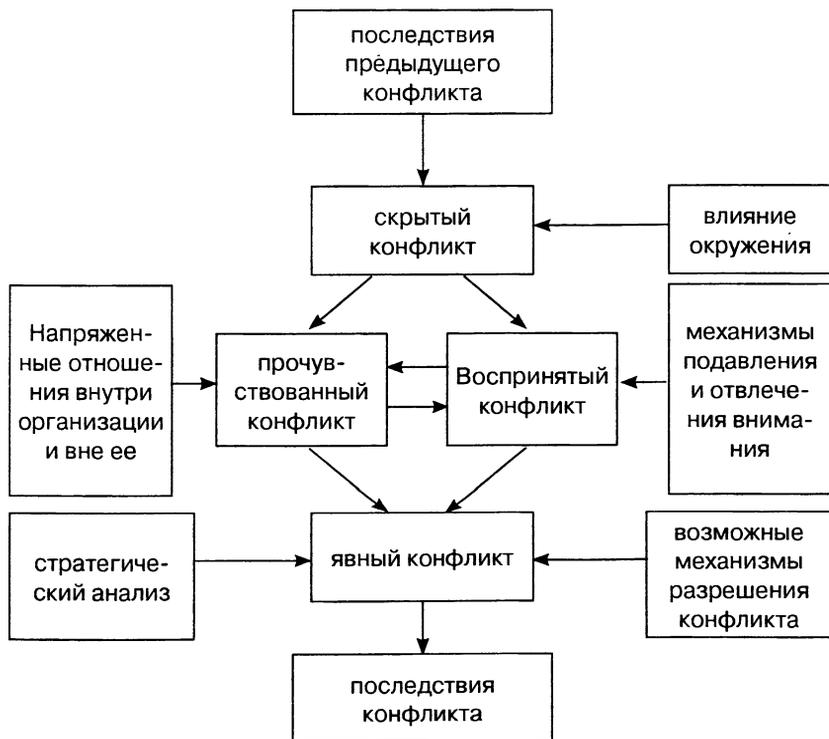
## 2.2 Формы проявления конфликта

### (а) Латентные и явные формы

Многие авторы различают *латентные* (скрытые) и *явные* (открытые) конфликты<sup>1</sup>.

Понди рассматривает конфликт *не* как свершившийся факт, а как динамический процесс, ход которого зависит от предыстории, предварительного опыта взаимодействия с другим человеком, от чувств и т.д. Из таких образов восприятия формируется основа, которая при соответствующем влиянии окружающей среды (конкуренция за ограниченное, недостаточное количество благ или

Рисунок 2. ПЕРЕХОД КОНФЛИКТА ИЗ ЛАТЕНТНОЙ ФОРМЫ В ЯВНУЮ.



<sup>1</sup> Dahrendorf, 1959; Deutsch, 1976; Ruettinger & Sauer, 2000; Berkel, 1984, 1999; Pondy, 1967

за достижение разных целей) провоцирует скрытый конфликт. Интересно, что человек может и не осознавать его как таковой. Он отличается от открытого конфликта тем, что столкновение на этом этапе все еще можно нивелировать или урегулировать мирными средствами.

Конфликт возникает, когда напряжение как внутри, так и вне организации становится таким высоким, что механизмы подавления и защиты больше не в состоянии сдерживать его. При стечении определенных обстоятельств последствия открытого конфликта могут спровоцировать новый конфликт.

### **Что такое скрытый конфликт?**

- «Назревающий конфликт, который так и не произошел»<sup>1</sup>.
- «Самобытные величины в социальных структурах (...), их действие ощутимо, но их природа и механизм непонятны»<sup>2</sup>.
- Ситуация,
  - (а) «которая, ввиду своей специфичности, может легко перерасти в открытый конфликт»,
  - (б) «в которой между людьми возникают объективные противоречия, которые они (пока еще) не осознают. Они пока еще не воспринимают/понимают, что находятся в состоянии конфликта»,
  - (в) «в которой несколько сторон понимают, что хотят реализовать противоречащие друг другу (взаимоисключающие) планы, но ни одна из сторон (пока еще) не отважилась открыто и активно их отстаивать»<sup>3</sup>.

На основе этого можно сделать выводы, которые помогут нам управлять конфликтами: «Гораздо сложнее урегулировать неосознанный конфликт, чем тот, существование которого участники осознают»<sup>4</sup>. Как вообще можно преодолеть конфликт, который никак не отображен в субъективном восприятии? Крюгер<sup>5</sup> считает, что одна из главных задач менеджера – как можно скорее распознать конфликт, ощутив первые признаки латентного напряже-

<sup>1</sup> Deutsch, 1976, S. 21

<sup>2</sup> Berkel 1984, S. 208

<sup>3</sup> Ruttinger and Sauer 2000, S. 16f

<sup>4</sup> Deutsch, 1976, S. 51

<sup>5</sup> Krueger, 1972

ния. Правда, неясно, как вообще распознать *скрытое* и, к тому же, неосознаваемое противоречие интересов.

*Критические замечания:*

На первый взгляд, идея скрытых конфликтов может казаться банальной: ведь каждый из нас время от времени чувствует, что где-то на подсознательном уровне у нас есть какие-то неразрешенные внутренние проблемы. Но на самом деле, это языковые и мыслительные неточности: по мнению Дойча, Беркеля, Рютингера и Зауера, применить эти теории на практике невозможно (или эмпирически проверить и доказать их). Следовательно, речь идет лишь о теоретическом конструкте. То есть противоречие, которые мы не воспринимаем, на самом деле конфликтов не является. Мы его не ощущаем, поэтому не реагируем на него, и не совершаем никаких целенаправленных действий. Как в личной жизни, так и в профессиональной деятельности встречаются такие стечения обстоятельств, которые посторонний человек воспринимает как несогласованные (конфликтные), а сам участник – как удовлетворительные. В качестве примера можно привести семейную пару, в которой доминирует один из партнеров, заполняя *общее* свободное время *своими личными* увлечениями, а второй добровольно подчиняется. Или же руководитель фирмы, недовольный количеством заказов, отменяет заработанную годовую премию и не замещает вакансии, которые освободились из-за текучести кадров или ухода работников на пенсию. Работники, которые хотят добровольно потратить свое личное свободное время на повышение квалификации, не ощущают конфликт (по крайней мере, сначала) из-за того, что производственный совет поручает им сверхурочную работу по воскресеньям потому, что они недостаточно разбираются в текущих делах.

В основном, когда мы говорим о скрытых конфликтах, мы подразумеваем наличие несовместимых интересов, которые в будущем могут спровоцировать (тяжелые) конфликты. Но до тех пор, пока мы не будем воспринимать конфликты, переживать их, мы можем говорить лишь о «потенциальных возбудителях конфликта». А последняя

ситуация (в), описанная Рюттингером и Зауером, не может быть настолько латентной: известно, что в момент осознания конфликта меняется поведение человека (в процессе коммуникации и в партнерских отношениях). Мы осознаем конфликт, если являемся его непосредственными участниками. Согласимся с Глазлом<sup>1</sup>, который считает, что «конфликт либо явный, либо его фактически не существует». Поэтому мы считаем, что более корректно говорить не о латентном конфликте, а о *потенциале конфликта*.

*(б) «Горячая» или «холодная» форма урегулирования конфликта*

Глазл первый ввел понятие так называемых «горячих» и «холодных» форм разрешения конфликтных ситуаций. В первом случае речь идет о конфликтах с высокой эмоциональной включенностью. Стороны воодушевлены и сильно увлечены своими идеалами. В конечном счете, речь идет о «догматах веры», которые нужно реализовать («о цели, которую нужно достичь») и убедить других в их правильности.

При «холодной» форме конфликтующие стороны (наоборот) разочарованы, фрустрированы и не строят никаких иллюзий. Фактически, у них нет никаких общих идей. Можно сказать, что участники такого конфликта «внутренне пусты» и холодны, они – фаталисты, циники и аморальные люди. Конфликт разрешается формализовано и «опосредованно» (например, с помощью записок). Как и при «горячей» форме разрешения, рано или поздно наступает «активный обмен враждебными, деструктивными действиями (...), но это происходит совершенно иначе: они едва заметны, опосредованы, скрыты и завуалированы».

Горячие конфликты имеют много общего с конфликтами «ценностей» и «оценок», о которых говорили Кирш или Рюттингер. Но эти ученые концентрируют свое внимание на причинах, а Глазл – на форме урегулирования конфликта. Холодные конфликты типичны для организаций, в которых не принято открыто проявлять эмоции,

<sup>1</sup> Glasl, 1999, S. 58

агрессию, грубить, кричать или разглагольствовать. Но, так или иначе, сложно четко разграничить причины возникновения конфликта, форму его разрешения и личностные особенности его участников. Например, можно установить, что конфликты распределения (или те которые возникают из-за несовместимости индивидуальных особенностей) могут иметь как «горячую», так и «холодную» форму проявления. *Ведь форма урегулирования конфликта зависит не только от причин его возникновения.*

Крюгер<sup>1</sup> выделяет *три плоскости (зоны) конфликтного поля*, а именно:

- *предметно-интеллектуальную* (рациональные споры и разногласия и конфликт интересов),
- *социо-эмоциональную* (или чувственную),
- *культурно-ценностную* (которая связана с установками).

На первом плане у него предметно-интеллектуальная плоскость, культурно-ценностная касается в основном руководителя, поскольку «организационная философия и культура зависит в первую очередь от руководства».

Здесь также прослеживается чрезмерная рациональность: в организационном контексте ожидают, как правило, исключительно объективно-рациональных споров. Но мы уже доказали, что не стоит упускать из виду и другие факторы (воля к власти, личная неприязнь и т.д.). Поэтому любые конфликты (даже холодные) всегда сопровождаются сильными эмоциями. Просто они не всегда доходят до криков и скандалов.

### *(в) Институционализованная и не-институционализованная форма*

В первом случае – внутри организации существуют надежные налаженные механизмы приемлемой формы урегулирования конфликтов. Так, динамику развития конфликта можно прервать, спрогнозировать и направить в нужное русло. А не-институционализованные споры разрешают любыми методами и средствами<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Kruger 1972

<sup>2</sup> Mack & Synder, 1957

\*\*\*\*\*

Это – первая «точка опоры» конструктивной переработки конфликтов в организационном контексте.

### (г) Дебаты, игра или борьба

При «борьбе»<sup>1</sup> оппоненты *встречаются лицом к лицу*, находясь в непосредственной близости. Здесь хороши все средства (даже применение силы или демонстрация власти). Конфликт принимает форму борьбы, когда его причину усматривают исключительно (или преимущественно) в личности соперника (борьба за власть среди руководства предприятия или глубокая личная антипатия по отношению к коллеге).

В игре – наоборот – противник хоть и побежден, но не обижен и не унижен. Для этой формы приемлемы далеко не все средства (соперничая за благосклонность начальника, коллеги, хотя и пытаются превзойти друг друга, но придерживаются определенных «правил игры», то есть не плетут интриг и не распускают лживые слухи друг о друге).

Цель дебатов – *переубедить* оппонента. Как правило, это – исключительно вербальные стычки, согласование и обсуждение информации. Но понятие «игра» в понимании Рапопорта включает в себя широкий диапазон конфликтов, которые не очень подходят под существующие определения.

## 2.3 Индивидуальные особенности участников конфликта

В этом контексте особенно важны *личностные характеристики*. Часто именно они являются причиной возникновения конфликта<sup>2</sup>. В первую очередь следует выделить:

- мотивацию,
- стремление к власти,
- когнитивную структурированность,

---

<sup>1</sup> Рапопорт, 1976

<sup>2</sup> Kurtz 1983

- толерантность к неопределенности (способность адекватно реагировать на многозначность, разные ожидания и роли, а также на неструктурированные (нестандартные) ситуации и т.д.),
- недоверие/доверие<sup>1</sup>.

Эти качества участников не стоит рассматривать исключительно как *потенциал для конфликта*. Кроме того, они влияют на *готовность человека вступить в конфликт*, на *восприятие* конфликта (чувствительность к мнениям и проблемам других), а также на вид и способ *разрешения конфликта* и на *конфликтность* человека<sup>2</sup>. Некоторые авторы<sup>3</sup> выделяют несколько причин конфликтности:

- готовность взять на себя ответственность,
- дееспособность и реалистичная оценка последствий реализации своих намерений,
- проницательность,
- самоутверждение.

Если фокусировать внимание на индивидуальных особенностях конфликтующих сторон, то этим мы окажем определенную «поддержку» имплицитным теориям личности и другим, абстрактным теориям и предрассудкам (например, что люди – недоверчивы, что большинство из них – карьеристы, и что все стремятся только к власти). Поэтому в каждом отдельном случае следует выяснять, какой конфликт возник именно из-за личностных качеств конфликтующих сторон, а какой – из-за того, что стороны «персонализируют» структурные аспекты.

*Пример:* руководитель отдела получает плановое задание написать рекомендации максимум для 10% работников для программы продвижения, так называемого «пруда с золотыми рыбками», а также максимум для 30% работников с высокой продуктивностью – для сверхтарифных надбавок и премий. Когда один из работников, который считает, что его не оценили по достоинству, открыто выражает свое недовольство, руководитель пони-

<sup>1</sup> Kurtz, 1983

<sup>2</sup> Beider, 1988

<sup>3</sup> Hugo Becker und Becker, 1996, S. 73

мает, что не стоит выбирать каждый раз одних и тех же. В следующем году он порекомендует премировать других работников (включая и этого). Но «этот» работник остается недовольным и чувствует, что с ним обошлись несправедливо. Чем можно объяснить возникновение этой проблемной ситуации – структурными факторами или индивидуальными особенностями руководителя (недостаточно слаженные действия с отделом кадров, отсутствие обратной связи с подчиненным, или нежелание прямо сказать ему, что его продуктивность оставляет желать лучшего и т.п.)? Следовательно, каждый случай нужно рассматривать по отдельности.

На рисунке 3 мы привели обобщенную классификацию конфликтов.

Рисунок 3. РАЗНЫЕ ТИПЫ КЛАССИФИКАЦИИ КОНФЛИКТОВ

Предмет спора	(а) Внутренние (интрапсихические) конфликты
	<p>Конфликт типа «сближение – сближение», «сближение – избегание», «избегание – избегание»<sup>1</sup>            Конфликты эквивалентности/двойственности переживаний и искажения<sup>2</sup></p> <p>(б) конфликты, возникающие в момент принятия решений            Конфликты ценностей и мнений<sup>3</sup>            Конфликты распределения, мнений, оценок, взглядов и отношений<sup>4</sup></p> <p>(в) (не-)согласованность между причиной и содержанием конфликта            Подлинные и искусственные конфликты<sup>5</sup>            Реалистичные и искусственные конфликты<sup>6</sup></p>

<sup>1</sup> Lewin, 1963, 1968

<sup>2</sup> Bidlingmaier, 1968

<sup>3</sup> Kirsch, 1977

<sup>4</sup> Ruettinger, 2000

<sup>5</sup> Krysmanski, 1971

<sup>6</sup> Esser, 1972

<p>Формы проявления</p>	<p>(а) <b>Скрытые (латентные) и явные конфликты</b> Латентные и явные конфликты<sup>1</sup></p> <p>(б) <b>степень эмоциональной вовлеченности</b> «Горячие» и «холодные» конфликты<sup>2</sup> Предметно-интеллектуальные, социо-эмоциональные и культурно-ценностные плоскости конфликтов<sup>3</sup></p> <p>(в) <b>институционализированная форма урегулирования конфликта</b><sup>4</sup></p> <p>(г) <b>игра, дебаты, борьба</b><sup>5</sup></p>
<p>Особенности конфликтующих сторон</p>	<p><b>Индивидуальные особенности</b> асимметричные или симметричные конфликты – в зависимости от применения рычагов власти<sup>6</sup></p>

<sup>1</sup> Dahrendorf, 1959; Pondy, 1967; Deutsch, 1976; Ruettinger & Sauer, 2000; Berkel, 1984, 1989

<sup>2</sup> Glasl, 1999

<sup>3</sup> Krueger, 1972

<sup>4</sup> Mack & Snyder, 1957

<sup>5</sup> Rapoport, 1976

<sup>6</sup> Esser, 1975; Naase, 1978; Kurtz, 1983; Bieder, 1988; Rapoport, 1988

# ГЛАВА 3

## **В**ОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТА

### 3.1 Возможные причины возникновения конфликтов

В научных работах на эту тему можно найти множество вероятных причин возникновения конфликтов. Среди них:

- существенные разногласия между участниками конфликта (разные цели, мнения, позиции, ценности, нормы),
- индивидуальные особенности конфликтующих сторон,
- дефицит коммуникации, разная степень информированности,
- объективные обстоятельства (например, ограниченный доступ к какому-либо благу или ресурсу),
- организация, системы, структуры.

В основе конфликта далеко не всегда лежит *одна* причина. Перечисленные причины в «чистом виде» также практически не встречаются. Более того, анализируя конфликт, следует искать несколько причин, которые взаимно усиливают друг друга<sup>1</sup>. Понять природу конфликта, а также почему его участники придерживаются тех или иных стратегий, можно, только тщательно проанализировав ситуацию.

<sup>1</sup> Ruettinger & Sauer, 2000

Основные факторы возникновения конфликтов – это наличие *потенциала* конфликта и *готовности* участников к конфликту. Потенциал конфликта – это сложившиеся условия или система, в структуре которой заложены противоречия (разные интересы): это могут быть особые организационные структуры или индивидуальные (личностные) особенности отдельных членов группы. Готовность к конфликту зависит от индивидуальных особенностей человека, от его способности находить выход из сложных, нестандартных ситуаций, а также от его готовности занимать в конфликтных ситуациях активную позицию.

*(а) Существенные различия в целях, установках, ценностях или нормах*

*Конфликты целей* возникают<sup>1</sup> в процессе взаимодействия<sup>2</sup> отделов внутри горизонтальной и вертикальной структуры или между разными специализированными отделами одной организации.

Цели и задачи разных отделов организации могут существенно отличаться друг от друга: цель исследовательского и проектного отдела – постоянно вводить инновации, производственного отдела – качественно и своевременно выпускать новый продукт, отдела сбыта – максимально повышать уровень продаж (а для этого нужно иметь определенную фору, а также выгодную, по сравнению с конкурентами, цену на продукт или услугу). При всем этом, задача руководителя – максимально повысить прибыль, минимизировать затраты и вывести производство на стабильный уровень.

«Кроме того, цели руководства часто противоречат целям исполнительных отделов. Зачастую основная задача «вертикальной» структуры – разработка и проведение реформ и внедрение инноваций (разработка нового продукта, расширение рынка сбыта, реструктуризация). А «горизонтальная» структура отвечает за выполнение текущих ежедневных задач. Следовательно, «вертикаль»

<sup>1</sup> Отчасти обусловлены особенностями организационной структуры.

<sup>2</sup> Irle, 1971

должна вносить изменения, а «горизонталь» – поддерживать установленный порядок»<sup>1</sup>.

В результате этих размышлений была разработана концепция так называемых «гармоничных конфликтов». Согласно этой концепции, в организациях нужно целенаправленно распределять разные по своей сути задачи, ведь именно с помощью принудительного сотрудничества и вынужденного поиска единого решения можно достичь оптимальных результатов. Но это предполагает, что участники:

- (а) наделены приблизительно равной властью и равными полномочиями (для реализации интересов своего отдела),
- (б) действуют рационально и
- (в) «играют по правилам», не вредя оппоненту (и, в конечном счете – организации).

Однако причиной такой «несовместимости» целей могут быть не только существующие структуры, отделы и сложившаяся иерархия. Зачастую, работая в организациях, люди преследуют собственные интересы (укрепление власти, влияния или статуса), пытаясь добиться успеха, не заботясь об успехе предприятия в целом. Чем больше высшее руководство обращает внимание на достижения и продуктивность отдельных работников или отделов, тем выше вероятность возникновения конфликта. О последствиях таких институционализированных «игр с нулевой суммой» мы расскажем в главе 4<sup>2</sup>.

Более того, *конфликты целей* (отягощенные разногласиями во мнениях или ценностях) могут возникать также между разными *уровнями «вертикальной» иерархии* (например, подход Дарендорфа). Розенштиль<sup>3</sup> провел ряд исследований с действующими и потенциальными руководителями (студентами экономических факультетов). Согласно полученным результатам, руководители второго и третьего уровня не до конца понимают суть решений, принятых «наверху», а руководители высшего уровня

<sup>1</sup> Ruettinger & Sauer, 2000, S. 102ff

<sup>2</sup> Ruettinger & Sauer, 2000

<sup>3</sup> Rosenstiel, 1993; Stengel, 1999

не испытывают особого доверия к своим подчиненным<sup>1</sup>. Руководители ориентированы в основном на результат, пытаясь достичь целей отдела и снизить уровень затрат, а работники более склонны заниматься своим индивидуальным продвижением или организацией своего досуга.

Возрастной фактор также играет важную роль, поскольку «с возрастом статус становится все выше, а многие способности идут на спад», в результате чего «молодые академики подпиливают ножки тронов, на которых с почестями восседают поседевшие иерархи»<sup>2</sup>. С возрастом меняются и ценности: именно молодые сотрудники воспринимают работу как возможность добиться некой финансовой стабильности, как сферу для самореализации<sup>3</sup>. Именно смена ценностей часто приводит к тому, что человек в меньшей степени идентифицирует себя с организацией, если чувствует несоответствие – *проблемы идентификации* – между фактическими и желаемыми целями организации<sup>4</sup>. В последнее время эта проблема особенно актуальна для (потенциальных) управленцев в отношении следующих аспектов:

- защита окружающей среды,
- индивидуальное развитие,
- ориентация предприятия на прибыль и рост (рисунок 4).

Результаты анализа, которые мы привели в виде рисунка, отражают ситуацию лишь в некоторых федеральных землях Германии. В ходе этого исследования респондентов просили «назвать три основных цели, которые преследуют крупные организации (= фактические цели), и три, которые должны быть самыми важными (= идеальные цели).

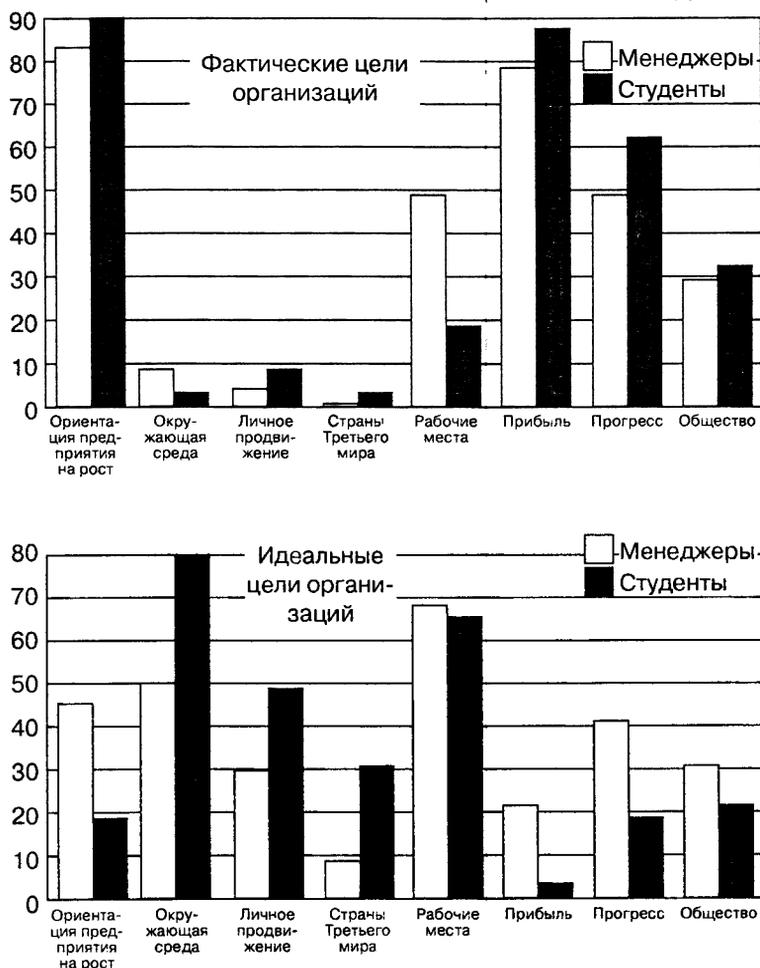
Большинство опрошенных руководителей считает, что коммерческие организации стремятся к экономическому росту, повышению прибыли и к техническому прогрессу (фактические цели). Мнения студентов отличаются лишь в процентном соотношении. Но в отношении «идеальных»

<sup>1</sup> Mueri, 1980

<sup>2</sup> Hofstetter, 1988, S. 64

<sup>3</sup> Stengel, 1999

<sup>4</sup> Rosenstiel, 1992; Rosenstiel, 1993

Рисунок 4. «ФАКТИЧЕСКИЕ» И «ИДЕАЛЬНЫЕ» ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПО МНЕНИЮ РЕСПОНДЕНТОВ<sup>1</sup>.

целей, как студенты, так и руководители заявили, что важнее всего – активное участие в мероприятиях по охране окружающей среды и сохранении рабочих мест. Но в остальном были отмечены существенные «разногласия»: руководители выдвигают на передний план экономический рост и технический прогресс, а студенты – индивидуальное развитие и экономическую поддержку стран «Третьего мира».

<sup>1</sup> Rosenstiel, 1992, S. 36

Мнения студентов о фактических и идеальных организационных ценностях обусловлены отсутствием профессионального опыта, некорректной оценкой экономической ситуации, идеализмом и т.п. А высказывания руководителей по этому поводу заставляют задуматься. Возможно ли, что сама группа, которая должна заниматься разработкой и реализацией организационной стратегии, лишь отчасти идентифицирует себя с идеальными целями? Позитивный аспект этой ситуации заключается в том, что она *может* измениться (что руководители будут действовать согласно новым этическим принципам). А отрицательный аспект – руководители публично презентуют какую-либо стратегию, но (согласно результатам анонимных опросов) не воспринимают ее всерьез и не идентифицируют себя с ней.

Такие тенденции прослеживаются также при планировании графика работы и «дизайна рабочего дня». Работник хочет такой график, который соответствовал бы его стилю жизни, склонностям, планам на отпуск и т.д., а руководитель пытается наиболее продуктивно распределить нагрузку кадровых ресурсов (потенциал конфликта при гибком графике работы). В своей работе «разделяй и властвуй» МакКинзи<sup>1</sup> пишет, что 38% сотрудников, которые работают полный день, хотели бы иметь рабочую неделю меньше пяти дней. Это снижает готовность руководителей набирать новых работников, открывать дополнительные вакансии и сокращать рабочий день действующих сотрудников. В разделе 3.3 мы более подробно остановимся на «типичных» полях потенциальных конфликтов «по вертикали».

Если сравнить ценностную ориентацию выпускников ВУЗов в Восточной и Западной Германии, можно выявить новые поля потенциальных конфликтов (рисунок 5). Обе группы считают главной «идеальной» целью защиту окружающей среды. Их мнения отличаются в отношении:

- стабильного положения на рабочем месте (что на Востоке считают особенно важным; это – реакция

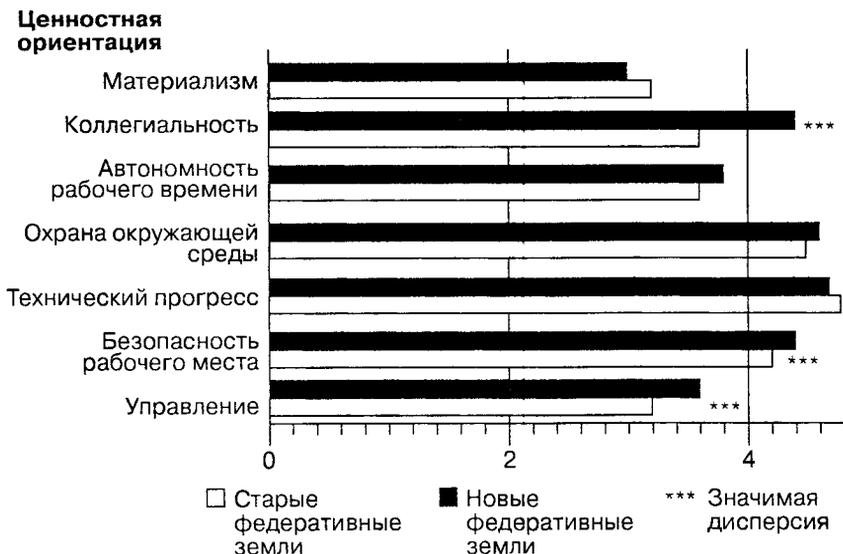
<sup>1</sup> McKinsey, 1994

на сложную ситуацию на рынке труда, а также на реформы, связанные с «воссоединением»);

- коллегальность определяют как «чувство безопасности в рабочей группе»;
- материальные ценности (повышение прибыли организации) типичны для новых федеральных земель – на Западе наблюдается смещение в сторону постматериалистических ценностей.

«Управление» (как распределение обязанностей между подчиненными) для обеих групп важно меньше всего. А на «втором месте» у них – автономия в планировании своего рабочего времени и научно-технический прогресс.

Рисунок 5. ЦЕННОСТНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ВОСТОЧНОЙ И ЗАПАДНОЙ ГЕРМАНИИ В ОТНОШЕНИИ ТРУДОУСТРОЙСТВА



### (б) Личностные факторы

Во всех опросах среди причин возникновения конфликтов всегда упоминают индивидуальные особенности (личностные качества): Рюттингер и Зауер<sup>1</sup> считают индивидуальные реакции на зависимость и фрустрацию «усло-

<sup>1</sup> Ruettinger & Sauer, 2000

виями, способствующими возникновению конфликта». Они считают, что «если рассматривать лишь предмет спора и ситуацию, сложно определить степень обостренности некоторых конфликтов, а также позиции и мотивацию конфликтующих сторон. Тем не менее, Куртц<sup>1</sup> считает, что «чем более недоверчив и подозрителен человек, тем чаще он прибегает к конфликтной модели поведения». Эссер<sup>2</sup> говорит о «накопленной агрессии». А другие ученые считают, что возникновению конфликтов способствуют такие индивидуальные особенности, как эмоциональная напряженность, сложный характер, несдержанность, отсутствие мотивации (отсутствие ориентации на результат).

### *Экскурс:*

Особый интерес представляют собой результаты психоаналитического исследования, где в центре внимания находится личность отдельного человека, его опыт, биография, (неосознанные) желания, страхи и защитные механизмы. Согласно теории бессознательного, на которой основан психоанализ, поведением человека движут мотивы, которые он может не осознавать и даже не догадываться о них. В этом отношении межличностные конфликты можно рассматривать как внешнее проявление внутренних (интрапсихических) конфликтов, то есть как признак наличия нерешенных внутренних проблем. Принято считать, что взрослый человек следует тем моделям поведения, которые сформировались у него в раннем детстве<sup>3</sup>. В таком случае агрессию можно рассматривать как проявление чувства собственной неполноценности и экзистенциального страха.

С помощью *защитных механизмов психики* человек пытается преодолеть свои скрытые (глубинные) страхи. Для этого он придерживается следующих моделей поведения:

- страх быть униженным человек пытается *компенсировать* чрезмерным стремлением к власти («честолюбивый карьерист»);

<sup>1</sup> Kurtz, 1980

<sup>2</sup> Esser, 1972

<sup>3</sup> Hugo-Becker & Becker, 1996

«Если человек видит, что реализации его целей грубо препятствует более сильный человек, организация, правило или запрет (что вызывает у него фрустрацию), он чувствует себя беспомощным, обессиленным и побежденным, а впоследствии проявляет агрессию. С одной стороны, такие действия – это ничто иное, как проявление этого неприятного эмоционального состояния, но с другой, их смысл – агрессивными действиями снова добиться «власти» и «превосходства». Агрессия может выражаться в жизненной позиции (...): придирчивость, ворчливость, брюзжание, причитание, обидчивость, вызывающее поведение и т.д. Агрессия может проявляться даже в форме чрезмерной застенчивости. Если вы хоть раз пытались втянуть в разговор застенчивого человека, вы наверняка замечали некое агрессивное сопротивление с его стороны<sup>1</sup>.

- свои негативные эмоции люди *проецируют* на других (все хотят причинить мне вред, они бездельники и т.д.);
- *вытеснение* проблем в подсознание может привести к развитию истерии;
- аффект (сильная негативная эмоция или чувство), направленный на начальника, либо на отца, *смещается* на другого, более низкого по рангу человека (особенно это касается агрессии);
- вместо того, чтобы изменить реальность, иногда человек *отрицает* (не принимает) ее.

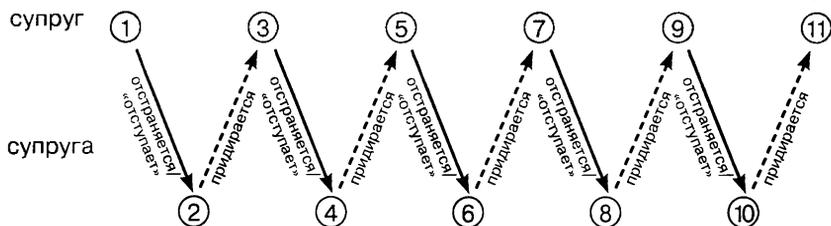
Чтобы лучше понять поведение человека, следует глубже изучить бессознательные, «внутренние» процессы. Но не следует сразу же с головой бросаться в безудержную «психологизацию»! Недостаток этого метода состоит в том, что каждый отдельный человек ведет себя по-особенному, что влияет на возникновение и динамику развития конфликта. Кроме того, несмотря на глубину этого метода, сложно эмпирически подтвердить достоверность полученных результатов. Так или иначе, существует довольно распространенное мнение, что провоцировать конфликты склонны в первую очередь невротики, склоч-

<sup>1</sup> Hugo-Becker & Becker, 1996, S. 35

ники и интриганы. Придерживаясь этого мнения, человек не утруждает себя «анализом конфликта и какими-либо действиями по его разрешению. Совесть человека в таком случае также остается чистой («тактика козла отпущения»)»<sup>1</sup>. Несмотря на то, что люди стараются не обвинять всех и вся, часто причиной возникновения (или усиления) конфликта считают «низкий интеллект», «недоверчивость» или «недостаточную мотивацию» оппонента или окружающих людей, чем демонстрируют свое пренебрежительное отношение к ним. Именно поэтому в каждой отдельной ситуации следует выяснить, какие еще факторы влияют на возникновение конфликта.

У большинства конфликтов, как правило, есть своя «предыстория» и вытекающая из нее динамика. Рассмотрим пример Поля Ватцлавика, в котором он рассказывает о супружеской паре: жена придирается к мужу и ворчит, а тот «отступает» (оправдываясь или игнорируя ее). Поэтому она продолжает провоцировать конфликт, ругая его, а он отстраняется еще больше и т.д. и т.д. (рисунок 6).

Рисунок 6. МОДЕЛЬ КОММУНИКАЦИИ  
(СОГЛАСНО ПОЛЮ ВАТЦЛАВИКУ).



Что супруга рассказывает лучшей подруге о своем браке? О чем говорит супруг, который встретил вечером в баре своего старого друга? У каждого из них есть причины вести себя и воспринимать вещи определенным образом. Эти модели поведения не являются «неправильными», но, так или иначе, они односторонни. В таких ситуациях следует адекватно оценивать влияние собственного поведения на других. Поэтому, чтобы понимать причины возникновения или избегания конфликта (а также причины

<sup>1</sup> Ruettinger & Sauer, 2000, S. 92

.....

выбора определенных методов его разрешения), крайне важно *избирательное восприятие*.

Для сравнения, Гамбер<sup>1</sup> описывает ситуацию, которая сложилась на предприятии. Если процесс (конфликт) уже запущен, практически невозможно точно установить его причины – ведь каждый из участников по-своему воспринимает и объясняет сложившуюся ситуацию. Интересно, что своим поведением участники конфликта взаимно подкрепляют модели поведения друг друга. Этот феномен называют *самосбывающимся пророчеством*. Односторонние обвинения (проекция вины) не разрешат конфликт. Для этого нужно учитывать его предысторию и динамику.

### (в) Дефицит коммуникации

Зенгаас<sup>2</sup> считает, что конфликт возникает вследствие недоразумения, которое можно устранить с помощью корректной коммуникации.

Крюгер<sup>3</sup> вводит еще одну возможную причину конфликта – «недостовверная информация». Ведь часто из-за того, что мы не понимаем мотивы наших оппонентов, у нас может сформироваться ошибочное мнение о них и об их поведении (искаженное восприятие). Зачастую, вместо того, чтобы уточнить все спорные и непонятные моменты (мотивы и цели другого участника конфликта) в режиме «открытой коммуникации», мы формируем наше мнение на основе предположений (и проекций). Важно учитывать также актуальность информации, тем более, что сейчас у нас есть все технические возможности для того, чтобы (с помощью Интернета) быстро и качественно информировать целые группы наших коллег. Правда, здесь существует проблема: многие жалуются, что массивный информационный поток далеко не всегда способен удовлетворить их потребность в *качественной* информации. Согласно результатам опросов, проведенных среди работников разных организаций, многие испытывают дефицит качественной (и актуальной) информации<sup>4</sup>.

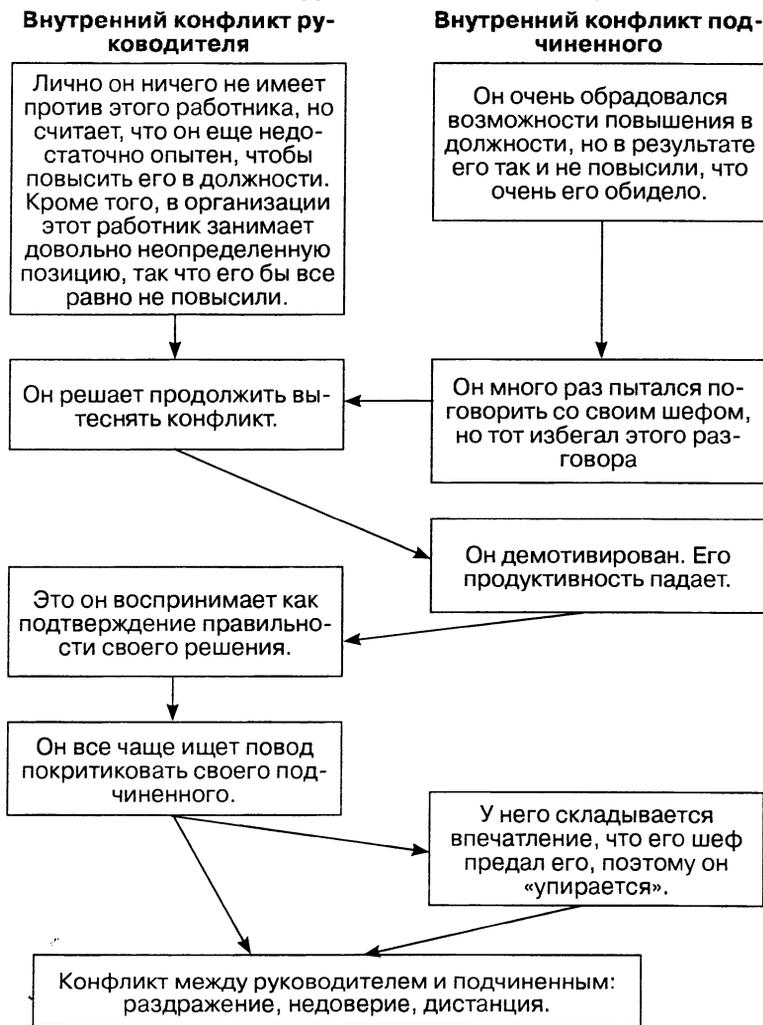
<sup>1</sup> Gamber, 1994, S. 28

<sup>2</sup> Senghaas, 1969

<sup>3</sup> Krueger, 1972

<sup>4</sup> Domsch & Schneble, 1991

Рисунок 7. **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ «РУКОВОДИТЕЛЬ – ПОДЧИНЕННЫЙ» В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА<sup>1</sup>**



Даже о конкретных производственных задачах и ожиданиях по отношению к сотрудникам не всегда говорят открыто. Согласно результатам опросов<sup>2</sup> (выборка из более 1200 человек из крупных и средних предприятий 17-ти разных отраслей), работники внутренних служб говорят со своим руководителем о:

<sup>1</sup> Gamber, 1994, S. 28

<sup>2</sup> Gerhardus, 1989

\*\*\*\*\*

- результатах работы – в 35% случаев,
- методах работы – в 52% случаев,
- поведении на рабочем месте – в 50% случаев.

А внештатные сотрудники не обсуждают со своим руководителем 16% результатов своей деятельности.

Охотно говорят *именно* на тему конфликтов. Здесь следует обратить внимание на важный момент: руководителю нужно заранее четко и ясно проговорить и высказать подчиненным свои ожидания (какой уровень продуктивности он от них ожидает), чтобы не возникло конфликта из-за того, что подчиненный искаженно интерпретировал (в свою пользу) пожелания руководителя, особенно – в случае, когда в результате оказывается, что продуктивность работника оставляет желать лучшего. Геберт и Ульрих<sup>1</sup> на примере системы кредитования показали, как четкая и ясная формулировка цели – а также личный пример руководителя – влияют на экономическую эффективность действий работников.

Следует серьезно относиться к опасениям менеджеров среднего звена, что их плохо информируют и «не включают» в процессы принятия решений – ведь это может привести к прекращению коммуникации, к их демотивации и снижению уровня их продуктивности. Иногда перед руководителями отделов ставят задачи, которые они не в состоянии выполнить в силу своих полномочий и компетенций. Купер<sup>2</sup> считает, что руководители среднего звена находятся в следующей ситуации: они «отвечают за деятельность отдела (например, монтажный отдел), но имеют недостаточно рычагов управления, чтобы полностью контролировать персонал, хотя у них в подчинении может быть несколько сотен работников». Кроме того, руководители среднего звена отвечают и за внутриорганизационные реформы (при введении новых техник и методов), «притом, что они практически никак не могут влиять на дальнейшее развитие этих реформаторских процессов»<sup>3</sup>. Более того, эта ситуация во многих организациях не меняется на протяжении десятилетий.

<sup>1</sup> Gebert & Ulrich, 1990

<sup>2</sup> Cooper, 1981

<sup>3</sup> Cooper, 1981, S. 297

Нельзя сказать точно, в какой мере недоразумения вследствие неточной или неполной информации можно считать причиной или же следствием конфликтов. Именно споры рушат доверие между людьми, вследствие чего изменяется структура и модель коммуникации, а это закономерно приводит к искажениям восприятия. Но далеко не каждый конфликт возникает из-за дефицита (качественной) коммуникации, ведь в основе возникновения многих конфликтов действительно лежат «конфликты интересов».

### (г) *Обстоятельства*

Довольно часто причиной конфликтов считают конкуренцию *в условиях ограниченного количества благ*. Например: наличие вакантных мест, должности, продвижение, премии, поощрения и т.д.; «символические атрибуты статуса» – эксклюзивное место парковки, просторный рабочий кабинет, богатое оформление офиса и т.д. В таких ситуациях *конфликт распределения* запрограммирован изначально, ведь эти блага ограничены.

Можно перечислить целый ряд условий, которые способствуют возникновению конфликтов:

- разногласия между отделом по контролю качества (который должен учесть все правовые аспекты) и производственными отделами (которые должны изготовить продукты быстро и дешево);
- специалист, который обоснованно хочет принять участие в мероприятии по повышению квалификации, и руководитель, который не может на время освободить его от работы или профинансировать программу повышения квалификации;
- отдел кадров обещает претенденту нанять его на работу в ближайшее время, а производственный совет постановил провести предварительный внутриорганизационный конкурс, проведение которого может затянуться на длительный срок;
- отдельным работникам поручают задачи, с которыми они себя не идентифицируют – эти задания не доставляют им никакого удовольствия.

### (д) Организация, системы, структуры

Интересно, что системы, процессы и организационные структуры могут быть устроены так, что конфликтные ситуации будут заложены в них самих. В качестве примера приведем системы поощрения, где премии получают работники, занимающие определенные должности, или те, в которых некоторые группы работников «выделяют» в особую категорию. В такой «институционализированной игре с нулевой суммой» конкретный человек может быть «лучше» только в том случае, если ему удастся превзойти коллегу. Если сформировать ассесмент-центр исключительно из внутренних сотрудников, в итоге можно получить одного победителя и несколько проигравших. А некоторые модели поведения могут еще больше обострить «ситуацию распределения».

Организационные процессы, которые ограничивают свободу действий отдельных членов организации, далеко не всегда происходят «по ошибке или из-за безучастности руководителей». Эта проблема может остаться актуальной, даже если сменить руководство, поскольку конфликтные отношения заложены в самой структуре организации.

Чтобы провести эффективный анализ, стоит разложить причины конфликтов на отдельные кластеры по их содержанию (это удобно для дальнейшего анализа). Но на самом деле следует говорить о *мультифакторной обусловленности* конфликтов. Ведь мы исходим из утверждения, что разные причины взаимно дополняют друг друга. Например:

- В определенный момент коллеги разошлись во мнениях. На первый взгляд складывается впечатление, что это произошло по каким-то личным причинам. Поэтому они «проецируют» это на оценку результатов работы (продуктивности) – они более критично относятся к работе друг друга, фокусируют внимание на ошибках и неудачах оппонента. Это лишь усугубляет их негативное отношение друг к другу, что – наряду с расхождением в личных мнениях – снижает готовность к сотрудничеству и открытому



вания. Для оценки была использована 7-бальная шкала, средние значения мы обозначили буквой (С).

Таблица 1. АНАЛИЗ ЧАСТОТЫ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ<sup>1</sup>

Степень	Причины возникновения конфликтов	С
1.	Дефицит коммуникации	5,18
2.	Зависимость участников друг от друга	4,58
3.	Чувство, что с участником поступили несправедливо	4,43
4.	Нечетко сформулированные полномочия	4,38
5.	Недостаточно критики	4,29
6.	Недоверие	4,24
7.	Несовместимость взглядов, установок, жизненных позиций	4,07
8.	Борьба за власть и влияние	4,03
9.	Озлобленность, гнев, обидчивость	3,99
10.	Принадлежность к определенной группе	3,91
11.	Спор о компетенциях и полномочиях	3,88
12.	Система поощрения	3,47
13.	Боязнь быть униженным публично	3,42
14.	Конкуренция за ограниченные блага/ресурсы	3,29

Как оказалось, среди причин возникновения конфликтов преобладает постановка приоритетов, дефицит коммуникации и личностные факторы. Кроме того, довольно часто причина возникновения конфликтов заложена в руководителе: «чувство, что с тобой обошлись несправедливо» и «дефицит критики», то есть управленческие ошибки. «Дефицит коммуникации» и «зависимость участников друг от друга» далеко не всегда имеют отношение к руководителю, но он должен понимать, что существует возможность возникновения таких проблем, которые он должен выявлять и устранять. Если он замечает, что коллеги слишком мало общаются между собой, он должен как-то реагировать на это.

*Структурным* факторам, таким, как «принадлежность к какой-либо группе», «конфликт из-за компетенций», «система поощрений» и «конкуренция за ограни-

<sup>1</sup> Барон, 1988б S. 206

ченные ресурсы», придают меньше значения. Фактор «несогласованность целей» вообще не проявляется (в некоторых случаях он может присутствовать латентно – как «зависимость участников друг от друга»).

В рамках своей диссертации Штеле<sup>1</sup> проанализировал данные 84 анкет-опросников, заполненных руководителями индустриальных предприятий и страховых компаний. В своей работе он изучал стресс, но эти результаты интересны и нам, поскольку с их помощью мы можем понять, какие ситуации руководители воспринимают как особенно стрессовые, и как реагируют на них. В своей анкете Штеле просил респондентов оценить 119 стрессовых ситуаций, в которых отражены трудовые роли, взаимодействие работников с руководителем, с коллегами и сотрудниками, контакт с другими отделами организации и внешние контакты (клиенты, поставщики, объединения и т.д.), социальные отношения, соотношение профессия-семья, а также организационные структуры. В таблице 2 – девять ситуаций, которые воспринимают как «наибо-

Таблица 2. ИНТЕНСИВНОСТЬ НАГРУЗКИ РАЗЛИЧНЫХ СИТУАЦИЙ<sup>1</sup>

Степень	Стрессовые ситуации	Среднее значение
1.	Критикуя, руководитель не дает подчиненному возможности привести контраргументы в свою защиту	2,41
2.	Интриги коллег	2,33
3.	Необъективная критика руководителя (которая затрагивает личность работника)	2,31
4.	Коллеги бойкотируют или саботируют рабочие цели своего коллеги	2,25
5.	Руководитель создает в организации климат неопределенности	2,22
6.	Неискренность коллег или подчиненных	2,11
7.	От ошибок одного работника страдает коллектив	2,11
8.	Руководитель умалчивает определенную информацию	2,06
9.	Низкая продуктивность из-за собственных ошибок	2,00

<sup>1</sup> Stehle, 1987

<sup>2</sup> Stehle, 1987, S. 123f.

лее стрессовые». Для оценки он использовал шкалу от 0 (= низкая степень стресса) до 3 (= высокая степень стресса), средние значения являются промежуточными.

При этом Штеле подчеркивает, что абсолютно все указанные ситуации – это интерактивные ситуации, в которых причинами интенсивных нагрузок считают начальников, коллег и подчиненных. Поскольку стресс способен вызвать лишь сильные конфликты, результаты этого исследования можно использовать для анализа конфликтов. В таблице 3 приведены 20 наиболее распространенных стрессовых ситуаций.

Интересно, что здесь в глаза бросается несогласованность (то есть низкая корреляция) частоты и интенсивности напряжения. Но это хорошо лишь отчасти. Во-первых, даже легкое стабильное напряжение (или нагрузка) со временем может вызвать стресс и спровоцировать конфликты. А сильные стрессовые ситуации всегда негативно сказываются на самочувствии, снижают тонус и работоспособность, даже если человек попадает в них не так уж и часто. Кроме того, в возникновении таких ситуаций, как правило, обвиняют других людей. *Самым интенсивным* источником напряжения считают руководителя, коллег и подчиненных. *Чаще всего* напряжение вызвано объективными факторами: цейтнот, высокая ответственность, частые нарушения или сбои, сверхурочная работа, нет возможностей карьерного роста. Более того, многие жалуются на несправедливый или нерегулярный внутренний отбор руководящего состава, на недостаточное финансирование мероприятий по повышению квалификации менеджеров, на несправедливую политику поощрений и оценки производительности отдельных сотрудников, следовательно, занимают пассивную позицию, считая себя «жертвой». Это удивительно, притом, что 77,6% респондентов относятся к трем высшим уровням организационного руководства, каждому из которых полагается определенная сфера влияния, а также некая свобода действий.

*Причины проблем* человек, как правило, ищет в других людях, структурах и т.д. (то есть вне себя). Над своей личной ответственностью за возникновение того или ино-

Таблица 3. ЧАСТОТА ВСТРЕЧАЕМОСТИ СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЙ<sup>1</sup>.

Сте- пень	Стрессовые ситуации	Частота (в %)*
1.	Очень сильный цейтнот	80,3
2.	Высокая материальная ответственность	80,0
3.	Предпочитаемый стиль управления не при- меняют на практике	77,8
4.	Нет (систематического) внутреннего отбора руководящего состава	73,2
5.	Слишком много письменной информации	72,6
6.	Отсутствие программ повышения квалифика- ции для руководящего состава	72,2
7.	Отсутствие (подобающих) инструментов оценки производительности работников	70,8
8.	Нет монолитного стиля управления	67,8
9.	Концентрация на <i>своем</i> отделе или <i>своей</i> от- расли	66,7
10.	Высокие требования, вызванные реформами	66,2
11.	Непредвиденные нарушения трудового рас- порядка	65,4
12.	Организационная структура, дефицит воз- можностей карьерного роста	64,4
13.	Слишком много вынужденной сверхурочной работы	63,1
14.	На продуктивности сотрудника негативно сказываются ошибки его коллег	61,9
15.	Руководитель не способен ставить долгосроч- ные цели	58,1
16.	Недостаточная поддержка проектов со сторо- ны других отделов	57,4
17.	Несправедливая оплата труда	55,0
18.	Некорректное управление персоналом и ма- териальными средствами	53,3
19.	Произвол в политике продвижений/ поощрений	50,0
20.	Работники не принимают участия в поста- новке целей	50,0
	* Процент упоминания «часто/ постоянно»	

го конфликта человек едва ли задумывается. Единственное исключение – когда работник чувствует, что своим некорректным поведением он создает проблемы своим

<sup>1</sup> Stehle, 1987, S. 125f.

коллегам, либо когда из-за его ошибки не удастся завершить какой-либо проект, над которым работают несколько сотрудников.

Ренвик<sup>1</sup> разработала довольно интересный метод анализа причин конфликта. Она распределила участников на 36 пар (начальник и подчиненный). Этим парам дали задание составить рейтинг возможных причин возникновения конфликтов. Раньше во время таких исследований опрашивали только одну сторону (как правило, руководителя). А здесь удалось собрать мнения обеих сторон. Результаты мы привели в таблице 4. Низкое значение здесь имеют причины, которые встречаются чаще всего.

Таблица 4. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ  
МЕЖДУ НАЧАЛЬНИКАМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ<sup>2</sup>.

Степень	Причина конфликтов	Значение
1.	Разные методы и позиции	1,99
2.	Различия в уровне знаний и фактической информации	3,07
3.	Разные установки и мнения	3,34
4.	Определенные (организационные) предписания к методам	4,13
5.	Несовместимые ценности	4,57
6.	Личностная несовместимость	5,01
7.	Конкуренция, боязнь потерять свою должность	6,07
8.	Злонамеренность одной стороны	7,80

В исследовании Ренвик можно выделить два основных направления (два основных типа причин): во-первых, это причины, которые заложены в самих участниках, причем это, как правило, нейтральные высказывания (разные методы, несовместимые личностные качества). Во-вторых, объективные или структурно-обусловленные причины (разный уровень осведомленности, информированности или организационные предписания к методам).

*Содержанием конфликта* называют темы, которые касаются:

<sup>1</sup> Renwick, 1975

<sup>2</sup> Renwick, 1975, S.449

- организационных и административных методов и правил,
- планирования деятельности,
- проверки, управления и контроля или
- оценки производительности (сотрудников или отделов).

Таким образом, влияние руководителя проявляется именно в содержании конфликтов, а не в причинах их возникновения. Эти темы конфликта касаются скорее структурной теории конфликтов, формализованных отношений в высшем звене руководства и типичной деятельности менеджеров среднего звена (планирование, контроль и оценка производительности). Интересно, насколько результат зависит от выбора самого метода исследования – то есть от парного опроса руководителя-подчиненного. Ведь при таком условии чаще говорят о ситуативных и структурно-обусловленных конфликтах, а личностные факторы отодвигают на второй план.

Тип и способ отбора участников исследования, как и формирование из них пар, может в определенной степени повлиять на результат. Это привело к тому, что в исследовании Ренвик, где сотрудников опрашивали вместе с руководителями, мы встречаем довольно много нейтральных и абстрактных высказываний. А в анализах Берона и Штеле, наоборот, бросается в глаза «экстернальный» поиск причин возникновения конфликтов, то есть приписывание причин конфликта другим. Люди довольно часто обвиняют в возникновении конфликта других или какие-либо внешние факторы, что приводит к «психической разгрузке обвинителей». Поиск причин часто напоминает поиск виновного. К тому же, примечательно, что конфликты распределения, описанные в научной литературе, практически не отражены в результатах опросов. Возможно, об этих конфликтах говорят гораздо меньше, поскольку они возникают в организациях постоянно и не являются чем-то особенным. А поскольку недоверие или злонамеренность люди переживают довольно интенсивно, этим темам уделяют в исследованиях особое внимание.

### **3.3 Конфликты между разными конфликтующими сторонами (участниками)**

#### **3.3.1 Потенциал конфликтов с начальником**

Руководитель играет важную роль в жизни каждого члена организации. Он распределяет производственные задачи, контролирует их выполнение и оценивает результаты, критикует их в режиме «обратной связи», влияя на дальнейшее развитие (и карьеру) подчиненного. На всех иерархических уровнях сотрудники общаются с начальником в более позитивных тонах, чем с подчиненными, и более тщательно готовятся к этим разговорам. Возможно, это происходит из-за склонности человека усиливать контакт с высшим по рангу и отстраняться от подчиненных. Отношение к руководителю – это важный показатель общей удовлетворенности сотрудника своей работой. Согласно результатам опросов, из всех сотрудников, которые негативно относятся к своему начальнику, 44% недовольны и своей работой.

Управление – это социальное взаимодействие между двумя или более людьми; прямая или косвенная коммуникация включает большую часть рабочего времени руководителя. Можно научиться эффективно организовать содержание коммуникации. Но несмотря на это, действия руководителя могут огорчать, раздражать или демотивировать работника. Что в начальнике мешает сотруднику?

Согласно результатам опроса, 44% респондентов регулярно испытывают дефицит обратной связи в отношении своей продуктивности. 77% говорят о дефиците возможностей карьерного роста, а также поддержки со стороны руководителя. По сравнению с Великобританией и США, в немецких организациях по этим факторам выявлены самые низкие показатели.

К тому же, работники самых разных организаций в Германии жалуются на плохое обращение со стороны коллег («моббинг» и «боссинг») или на публичную критику

руководителя. Кроме того, темой конфликта с руководителем может быть планирование деятельности, контроль и оценка производительности, а также необъективная, деструктивная критика и невозможность оправдаться или привести контраргументы в свою защиту).

Неудовлетворенность поведением руководителя – особенно когда сотрудники считают «управление» несправедливым, чрезмерно патриархальным, когда существует мало поощрений или нет возможностей для карьерного роста – все еще считают поводом для параллельного поиска работы на других фирмах (для 24,6% менеджеров среднего звена). Хотя чаще всего аргументируют это неэффективной кадровой политикой (37,6%), ограниченным количеством возможностей карьерного роста (36,8%), низкой зарплатой (32,0%) и нездоровым психологическим климатом на предприятии (29,6%). Однако влияние руководителя во всех случаях очевидно. К тому же, именно удовлетворенность руководителем имеет самую высокую корреляцию с другими переменными удовлетворенности работой.

Даже если сотрудникам не удастся найти альтернативного места работы, они все равно будут меньше идентифицировать себя с организационными целями и задачами. Кроме того, они могут занять позицию «пессимистической удовлетворенности работой». Имеется в виду ситуация, когда неудовлетворенный работой сотрудник считает, что у него нет никакой свободы действий внутри организации и никаких перспектив вне ее. И вместо того, чтобы совершать конкретные усилия и что-либо изменить, он принимает эту невыгодную для себя ситуацию. То есть у него снижается уровень притязаний. Это состояние приводит к так называемому «внутреннему увольнению», при котором человек теряет всякий интерес к работе, выполняет только самое необходимое, не выходя за рамки формальных предписаний.

Некоторые объясняют это серьезными ошибками в управлении, не ограничиваясь одними лишь ошибками нижних иерархических уровней управления в организации. Такими управленческими ошибками могут быть:

- ярко выраженный контроль со стороны руководителя,
- вмешательство руководителей в сферу полномочий, переданных сотруднику,
- руководитель никак не аргументирует и не объясняет решения, которые принимает,
- авторитарная постановка целей,
- отсутствие или дефицит информации,
- улаживание ошибочных решений за счет сотрудников,
- поиск виновного,
- недостаточное понимание.

При внутреннем увольнении сотрудники смиряются со сложившейся ситуацией, со всем соглашаются, а некоторые руководители даже воспринимают это как нечто позитивное. Далее мы рассмотрим этот вопрос более подробно.

Ливингстон<sup>1</sup> более 20 лет назад описал впечатляющий феномен, который подчеркивает важность роли руководителя: чем больше он ожидает от подчиненных, тем больше они производят. Если у руководителей «большие ожидания», то, вероятно, сотрудники будут производить выше среднего, а при малых ожиданиях и результаты будут низкими. Поскольку эти ожидания проявляются в поведении руководителя по отношению к сотрудникам, важно не то, *что* говорит шеф, а то, *как* он себя ведет. Следовательно, это «самосбывающееся пророчество». Согласно этой теории, каждая организация и каждый руководитель получает тех сотрудников, которых он заслужил. Если руководитель не проявляет интереса к предприятию, задачам, сотрудникам, он «транслирует» им чувство неудовлетворенности работой. Но высокие ожидания руководителей мотивируют только тогда, когда они реальны и выполнимы.

На этом фоне следует обратить внимание, что руководители часто допускают негативные высказывания по отношению к работникам (ведь нередко причиной конфликта считают некорректное поведение работников). Подобное «обесценивание» подчиненных встречается и на высших уровнях организационной иерархии – руко-

<sup>1</sup> Livingston, 1969, 1990

водители высшего звена часто жалуются на подчиненных менеджеров:

- они недостаточно ответственны и несамостоятельны,
- они в принципе недостаточно тщательно готовят документы,
- им не хватает инициативы, изобретательности и четко расставленных приоритетов,
- они не могут принимать принципиальные решения в режиме диалога, это право они оставляют вышестоящим руководителям<sup>1</sup>.

На основании предоставленных материалов нельзя сказать наверняка о том, насколько руководителям нижнего и среднего звена, а также рядовым сотрудникам хватает знаний, включенности и т.д. Однако эти упреки касаются и руководителей высшего звена. Поэтому основная задача руководителей вертикальной структуры – организовать проведение тренингов мотивации и «коучинг».

Так или иначе, работника нельзя рассматривать исключительно как жертву произвола начальника. Любое влияние обоудно, ведь управление – это взаимодействие отдельных людей и групп. Каждый работник может оказывать определенное влияние на руководителя. Эту «возможность» он может использовать и в конфликтных ситуациях. Кроме того, у подчиненных есть определенный «потенциал санкций». Самые распространенные способы «наказать руководителя» – задержка (или умалчивание) информации и уклонение от прямых вопросов.

«Выполняя работу, не требующую особенных интеллектуальных усилий, человек тратит много времени на выдумывание эффективных колкостей и «выпадов» (для пассивного сопротивления), от которых руководителю или менеджеру вряд ли удастся защититься. Но эти «латентные» формы сопротивления не поддаются никакому эмпирическому, научному исследованию, даже в том случае, если для руководителей эта проблема стоит настолько остро, что они решили обратиться к специалистам для ее решения.

<sup>1</sup> Mueri, 1980

Чем более сплоченны и солидарны работники, тем эффективнее они смогут оказать сопротивление. В некоторых организациях известны случаи, когда целые производственные группы эффективно выражали свой протест против цейтнота или выступали за повышение уровня сдельной оплаты. В таких ситуациях сама группа определяет удобный для себя темп работы и время перерыва. Кроме того, так работники могут эффективно защищаться от пристального наблюдения со стороны руководителя. При этом группа должна заботиться о том, чтобы их продуктивность не падала ниже критического уровня, потому что это провоцирует тотальный контроль со стороны руководителя, сокращение или ротацию штата»<sup>1</sup>.

«Кроме того, руководитель может попытаться повысить требования к тем отделам или сотрудникам, которые пытаются уменьшить «контроль» и «напряжение». Например, он может постоянно «ругать этих лодырей» или **применять другие методы прямой или косвенной организации дисциплины** до тех пор, пока уровень их производительности не повысится. Но такая стратегия в любом случае не будет эффективной для руководителей. Чем более солидарны подчиненные и чем ярче выражены нормы групповой справедливости, тем больше вероятность того, что сотрудники объединятся против менеджера и будут оказывать латентное или открытое сопротивление.

Если менеджеру не удастся быстро сгладить обострившуюся ситуацию, высшее руководство организации истолкует это как сбой в управлении, что, по сути, является риском для его профессиональной карьеры»<sup>2</sup>.

В этом отношении часто упоминают «теорию справедливости»<sup>3</sup>. Ее основные тезисы: трудовая дискриминация приводит к тому, что в группе растет уровень недовольства. В таком случае человек, как правило, пытается разработать и утвердить новую систему норм и компенсировать несправедливость. Это значит, что если сотрудники чувствуют, что им платят меньше, чем они заслуживают, качество их работы и объем продуктив-

<sup>1</sup> Hacker & Greif, 1983, S. 210f.

<sup>2</sup> Hacker & Greif, 1983, S. 256

<sup>3</sup> Adams, 1965

ности падают. Вайнерт<sup>1</sup> называет это «*психологическим контрактом*», с помощью которого сотрудник организует свои взаимоотношения с предприятием. В конечном счете, это означает, что сотрудник хочет – и должен – чувствовать, что с ним обращаются справедливо. Особенно важную роль в этом играет руководитель. Своим поведением он оказывает большое влияние на жизнь каждого сотрудника организации и его профессиональную карьеру. Кроме того, руководителя или менеджера воспринимают как представителя организации.

«*Управление снизу вверх*» – это никак не партизанское сопротивление, которое нужно подавить. Оно может внести существенный вклад в оптимизацию поведения и работы в организации. Айнзидлер<sup>2</sup> выделяет следующие индивидуальные стратегии управления «снизу вверх»:

- когнитивное структурирование: информация, как правило, не бывает неупорядоченной, она структурирована, взвешена и передается вместе с объяснением и обоснованием альтернативных действий. Сотрудник непосредственно участвует в оценке и описании ситуации;
- отбор информации: любую информацию руководитель получает после того, как предварительно ее подбирают сотрудники, которые являются специалистами в своей сфере и поэтому более компетентны в отдельных вопросах;
- обратная связь касательно управленческого поведения: руководитель должен участвовать в открытом обсуждении желаний, недоразумений, ошибок и т.д.

В некоторых организациях такую «обратную связь» в отношении управленческого поведения руководителя организуют сознательно, «встраивая» ее в институциональную систему:

- оценка начальников согласно Бертельсманну (Bertelsmann),
- всеобщий опрос сотрудников во многих организациях,

<sup>1</sup> Weinert, 1987

<sup>2</sup> Einsiedler, 1991

- «оценка 360°» – одного человека, так сказать «по кругу», оценивают разные люди, с которыми он регулярно взаимодействует – начальник, коллеги, со-трудники, клиенты;
- беседы с подчиненными – это еще одна прогрессивная форма традиционных методов оценки. Это никак не «односторонняя беседа сверху вниз», а равноправное двустороннее взаимодействие с обратной связью. Для разрешения конфликта можно использовать также метод «когнитивного структурирования» и «отбора информации».

### 3.3.2 Латеральные (горизонтальные) конфликты

Особенности латеральных конфликтов – то есть столкновений между коллегами одного иерархического уровня – изучал Рольф Вундерер<sup>1</sup>. По его мнению, характерным признаком латерального сотрудничества является то, что оно реализуется исключительно путем взаимного согласования интересов сотрудников, формально занимающих равные должности. Поэтому конфликт на этом уровне можно «считать прототипом взаимоотношений с собственной динамикой развития, в которые руководителю следует вмешиваться лишь в крайнем случае»<sup>2</sup>. В отличие от «вертикальных» управленческих отношений, сотрудничество на горизонтальном уровне характеризуется относительно гибкой и неоднозначной структурой. Хотя сотрудник и обязан поддерживать функциональное сотрудничество, у него нет никакой возможности влиять на рабочие отношения, отдавая прямые распоряжения.

С помощью опроса Вундереру<sup>3</sup> удалось выявить самые интенсивные источники горизонтальных конфликтов:

- 46%-63% (руководителей или работников) считают основными причинами возникновения конфликтов специфику отношений с другими отделами организации,

<sup>1</sup> Wunderer, 1978, 1987

<sup>2</sup> Wunderer, 1987

<sup>3</sup> Wunderer, 1978

- 31% -25% считают главным источником конфликтов отношения с руководителем (или с подчиненными),
- а 23% -12% считают причиной конфликтов проблемы, которые касаются лишь их отдела.

Следовательно, обе опрошенные группы считали самыми интенсивными источниками конфликтов *сотрудничество между отделами*. Согласно Вундереру, это «напряжение латерального сотрудничества» увеличивается пропорционально росту иерархического уровня, а «вертикальные» отношения («снизу вверх» и «сверху вниз») – менее проблематичны.

При этом «нагрузка сотрудничества» распределяется по предприятию неравномерно: особенно критично отзываются о качестве отделов, которые предоставляют услуги внутри организации (управление, отдел кадров, бухгалтерия), качество которых зачастую гораздо хуже, чем имидж линейных отделов, работающих «на передовой». Эти линейные отделы Вундерер назвал «отделами на входе».

Среди основных причин латеральных конфликтов выделяют в первую очередь *структурные факторы*:

- зависимость от результатов и продуктивности других отделов,
- предписания и директивы других отделов,
- неравные возможности карьерного роста в организации,
- дефицит конструктивных бесед,
- конфликты целей,

а также *личностные факторы*:

- односторонняя ориентация на свою производственную группу,
- недостаточная ориентация на общие цели,
- недостаточное понимание проблем и задач других (отделов),
- недостаточная включенность и недостаточная готовность к сотрудничеству (рисунки 8).

Остальные причины конфликтов, такие, как отношение к начальнику или индивидуальные недостатки участников, считают второстепенными. Здесь мы обнаружили

еще один *парадокс человеческого мышления*: чем лучше внешняя ситуация предприятия (заказы, конкуренция), тем неблагоприятнее «климат управления, ориентированный на конкуренцию», что сказывается на латеральном сотрудничестве, ведь для солидаризации внутренних работников нужны внешние враги. Иногда руководитель может выступать в роли катализатора конфликта, оставляя сотрудника на произвол судьбы – наедине с его конфликтами. Но если руководитель считает себя полноценным представителем руководящего звена, он должен быть заинтересован в сотрудничестве между отделами.

Рисунок 8. ПРИЧИНЫ ЛАТЕРАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ, СОГЛАСНО ВУНДЕРЕРУ<sup>1</sup>.



К тому же, следует учесть, что в западной культуре сильно укоренился *индивидуализм* и соответствующее воспитание. В организационной деятельности это проявляется в том, что перед сотрудниками организации постоянно стоит дилемма: конкурировать или сотрудничать<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Wunderer, 1987, Sp.1298

<sup>2</sup> Neuberger, 1995, S. 91f.

С одной стороны, конкуренция нужна для того, чтобы стимулировать членов организации постоянно повышать (или поддерживать на должном уровне) свою продуктивность. С другой стороны, сегодня без сотрудничества специалистов и поддержки со стороны отделов организации невозможно эффективно выполнять сложные задачи.

Эффективное сотрудничество требует глубокого понимания поведения и личностных особенностей всех его участников. Способность к командной работе предполагает открытость, обмен информацией, интегративное поведение (то есть стремление к консенсусу), высокий уровень самоконтроля, увлеченность работой и упорство при реализации замыслов и идей. А если человек не способен к командной работе, ориентирован на конкуренцию, ему сложно качественно контактировать с другими людьми, он не в состоянии четко передавать информацию, имеет низкую самооценку, негибкое, неясное и узкопрофессиональное мышление, эмоционально нестабилен и отличается недостаточно интегративным поведением<sup>1</sup>.

Способность к сотрудничеству не просто необходима: при отборе, развитии и продвижении персонала по карьерной лестнице руководитель должен подавать в этой части достойный пример. Одна из важных *задач управления* – организация отношений латерального сотрудничества, то есть создание таких структурных условий, которые обеспечат эффективные партнерские отношения между отделами. При этом следует обратить внимание на ход процесса, на правила принятия решений, компетенции, основные направления деятельности, программы, а также на принятые в организации формы институционального сотрудничества (регулярные обсуждения, проектные группы). Иногда четко структурированный регламент отношений может предотвратить возникновение конфликтных ситуаций, выступая в качестве профилактики.

В этом контексте организацию следует рассматривать как единое целое. Наряду с мероприятиями, развивающими сотрудничество, вырабатываются также формы стимулирования, развития и поощрения сотрудников (в

<sup>1</sup> Jochum, 1999

том числе и материального). Личные контакты между членами организации, которые возникают благодаря целенаправленной организации труда – постановке общих задач, работе в проектных группах, посещению корпоративных тренингов или общих неформальных мероприятий (спортивные соревнования и т.д.), как «нивелируют противоречия», так и повышают готовность членов организации к более активному сотрудничеству. С помощью прямой коммуникации или распространяя информацию о задачах и проблемах других отделов, можно создать в организации атмосферу взаимопонимания. Суть еще одного метода заключается в четком распределении задач в соответствии с уровнем компетентности сотрудников, а также с помощью глубокого анализа: действительно ли нельзя избежать «гармоничных конфликтов», а также существует ли более эффективный способ уменьшения нагрузки при сотрудничестве или наложении компетенций. Среди мероприятий по предотвращению конфликтов стоит упомянуть также «уравнивание в статусе» и справедливое распределение ресурсов. Неплохо зарекомендовал себя метод «формирования группы специалистов для решения конкретной задачи», метод формирования проектных команд и т.д. Кроме того, следует упомянуть, что другие авторы в своих исследованиях не акцентируют должного внимания на исследовании латерального сотрудничества.

### 3.3.3 Потенциал конфликтов с сотрудниками

У руководителей есть точно такие же ожидания по отношению к своим подчиненным, как и у тех по отношению к руководству. Поэтому многое из того, что мы говорили в предыдущей главе о конфликтах с «вышестоящими», можно перенести на управление подчиненными. Сотрудники хотят чувствовать «принадлежность» к предприятию, получить ответственность, расширить диапазон своих компетенций, повысить свою квалификацию, хотят вовремя получать качественную информацию, иметь возможность самостоятельно принимать решения, опираясь

на поддержку руководителя и т.д. Ожидания по отношению к управленческому поведению вышестоящего менеджера на разных иерархических уровнях похожи между собой. Но это ни в коем случае не значит, что руководители и менеджеры обращаются с сотрудниками так, как хотели бы, чтобы те обращались с ними. Как правило, руководители считают, что они более открыты к сотрудничеству, чем их подчиненные.

Содержание, предмет конфликтов между руководителями и подчиненными остается таким же, как и в других случаях:

- планирование деятельности,
- наблюдение, управление, контроль,
- оценка продуктивности,
- внутриорганизационные и административные методы и правила.

Согласно результатам опросов, руководители утверждают, что в режиме постоянного цейтнота остается слишком мало свободы для управленческих задач, что они хотели бы больше общаться с сотрудниками. Однако Воллерт<sup>1</sup> на основании своего практического опыта – он возглавлял отдел кадров универмага Hertie – считает, что дефицит времени и коммуникации – это следствие не только внешних условий. Он считает, что это зависит от того, *как* сотрудник или руководитель понимает свою роль в организации. В таком случае основная профессиональная задача руководителя – выявить слабые стороны «социального компонента роли руководителя». По мнению Воллерта, чтобы избежать этого, менеджеры «зарываются» в оперативную лихорадочную деятельность и в выполнение «специальных» задач, что для них гораздо легче, ведь это их специальность, тонкости которой им хорошо знакомы.

Мы уже говорили об изменении системы общественных ценностей, которое затрагивает и структуру организаций. Особенно ярко новые ценности проявляются у молодых людей, то есть будущих руководителей. Именно они являются той группой, с которой приходится больше

<sup>1</sup> Wollert, 1985

всего взаимодействовать менеджерам среднего звена. Поэтому им следует ориентироваться на *новые* особенности управления персоналом (на новую «управляемость» сотрудников), а также на новые (измененные) притязания и ожидания. Кроме того, им следует

- создать атмосферу самомотивации (так называемая «внутренняя мотивация»),
- ориентировать систему вознаграждений на те блага, которые сотрудники высоко ценят,
- организовать сотрудничество таким образом, чтобы оно соответствовало новому самосознанию и ожиданиям сотрудников (согласовывать цели, а не ставить их).

Ценности, убеждения и внутренние догматы руководителя (менеджера) мешают ему придерживаться необходимых моделей поведения. Руководители, которые считают, что люди ленивы, и принципиально уклоняются от работы, вкладывают в понятие *мотивации* контроль, четкие нормы, метод материального поощрения и наказания. Интересно, что чаще всего они проецируют собственные ценности на ценности других. Тот, чье поведение сильно зависит от таких *имплицитных образов людей*, едва ли сможет дать другим определенную свободу действий и осознать ее необходимость. Поэтому сначала руководителю следует определить и проанализировать свои (внутренние) ценности и представления. Виммер<sup>1</sup> считает, что «способность руководителя к самоанализу – это важная предпосылка его успеха в управлении».

Особенно сложно работать в атмосфере недоверия (которую могут создавать соответствующие установки и настрой руководителя). В частности, это проявляется в том, что сотруднику приходится тратить много времени и сил, чтобы оградить себя от возможной критики. В таких условиях подчиненные стараются не сообщать руководителю о возможных трудностях, и пытаются решить их самостоятельно. Это приводит к тому, что руководство неожиданно сталкивается с неприятными «сюрпризами» в виде грубых ошибок и серьезных проблем. Но истинная при-

<sup>1</sup> Wimmer 1989

чина этого – не плохое информирование руководителей со стороны подчиненных, а отсутствие доверительных отношений и низкий уровень чувствительности самих руководителей к атмосфере и настроениям в организации. Если с сотрудником обращаются несправедливо (или, по крайней мере, он так считает), если в организации несправедливо распределяются задачи или встречаются случаи «социальной несправедливости», такие как увольнение пожилых и опытных сотрудников при снижении уровня их производительности, или при экономических трудностях предприятия – «доверие» и «психологический контракт» между предприятием и сотрудниками нарушается.

Роль менеджеров среднего звена всегда описывают с помощью метафоры «сэндвич», поскольку менеджеры находятся как бы «между молотом и наковальней», пытаются сбалансировать и удовлетворить ожидания как «сверху», так и «снизу». Это вызывает противоречия ролевых позиций, которые можно преодолеть, только «находясь на краю пропасти». Подобные противоречия проявляются в том, что руководители оценивают «менеджеров по тому, насколько они ориентированы на задачи, а сотрудники оценивают их по тому, насколько те ориентированы на (интересы) подчиненных.

В последнее время из-за общей тенденции к минимизации издержек сокращают целые «управленческие уровни», что значительно расширяет диапазон функций и задач менеджеров. К тому же, вводятся новые формы командной работы. Особенно в случае с *полуавтономными проектными командами* ряд «классических» управленческих задач и полномочий делегируется группе (рисунок 9). Управленческая диада «начальник – подчиненный» ослабевает, а отношения между ними становятся менее конфликтными, что открывает новые возможности построения организационной структуры. С другой стороны, это наверняка создаст новые поля напряжения в группах (и между группами), требующие от вышестоящего координатора или менеджера гибкой реакции. Именно поэтому далее мы более подробно остановимся на групповых и межгрупповых конфликтах. При этом мы учтем новые формы дизайна работ.



Здесь важны *групповые нормы, давление и сплоченность*, которые в каждой группе проявляются с разной интенсивностью.

Хемпфил<sup>1</sup> выявил ряд факторов, влияющих на конфликтные ситуации в группах:

- При сильной сплоченности группы конфликты возникают гораздо реже, их устраняют более конструктивно, пытаясь сохранить групповую сплоченность.
- Недостаточная гибкость и неоднородность, а также зависимость членов группы друг от друга снижают вероятность конфликта.
- Чем активнее члены группы и чем больше их различия в ранге, тем чаще проводят реформы и реструктуризацию, тем сильнее групповое давление, и тем чаще возникают конфликты.
- В больших группах межличностные конфликты встречаются довольно редко, столкновения происходят, как правило, на «предметном уровне» (конфликт целей или несовместимые задачи). А в маленьких группах конфликты возникают скорее на межличностном уровне.

Рюттингер и Зауер<sup>2</sup> выделяют еще один тип организационных факторов влияния: новизна и степень сложности задач, степень стандартизации и формализации внутриорганизационных процессов, спектр и интенсивность контроля, функциональные различия, размер группы, предприятия, функционального отдела. Кроме того, формирование «образа врага» и проекция негативных эмоций или агрессии на *внешнего «козла отпущения»* в трудных ситуациях усиливают солидарность в группе. Конфликты *внутри* рабочей группы могут привести к снижению ее производительности, вплоть до распада.

С некоторых пор в быт вошли новые формы дизайна работ, такие, как *полуавтономные группы*, которые все еще применяют как некое «чудо-оружие». Авторство этой концепции принадлежит Лондонскому институту в Тавистоке. Наряду с повышением продуктивности, эта концепция

<sup>1</sup> Hemphill, zit. Naase, 1978

<sup>2</sup> Ruettinger & Sauer, 2000, S. 97f.

предполагала также «гуманизацию труда», повышение уровня удовлетворенности работой, большую автономию сотрудников, а также справедливое распределение рабочих мест. В норвежском филиале компании Volvo в городе Кальмар существуют даже абсолютно независимые проектные группы. За последние годы эти формы организации производственного процесса приобрели определенную популярность – не только из-за экономических кризисов, но и из-за усложнения рабочих процессов. Энтони<sup>1</sup> провел исследование, в ходе которого ему удалось проанализировать ситуацию на 100 немецких промышленных предприятиях. Он установил, что в 32% из них применяют полуавтономные рабочие группы (87% формируют проектные группы, а 56% создают производственные группы для решения конкретной проблемы), 12% хотят сформировать в своих структурах полуавтономные группы, 4% уже отказались от этой идеи. На рисунке 9 показано, какие возможности принятия решений на самом деле делегируются группе.

Рисунок 9. СТЕПЕНЬ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПОЛУАВТОНОМНЫХ ГРУППАХ<sup>2</sup> (N = 32)

Задача	Упомянется наиболее часто	
	Зависимость	Автономия
Выбор представителя группы		x
Прием новых членов группы	x	
Награждение/ смещение с должности членов группы	x	
Распределение задач внутри группы		x
Принятие дополнительных задач		x
Планирование групповых дискуссий		x
Определение темпа работы	x	
Планирование перерывов		x
Планирование отпусков		x
Составление рабочего расписания	x	

<sup>1</sup> Antoni, 1994

<sup>2</sup> Antoni, 1994

Мы видим, что группу наделяют довольно широким диапазоном функций, которые до сих пор были прерогативой вышестоящего руководства. Например, выбор представителя группы. Раньше руководителя группы всегда назначали свыше. Сейчас же распределение задач и функций происходит внутри группы. Это касается и планирования рабочего графика и отпусков. Даже решения о выполнении дополнительных задач группа принимает автономно. Несомненно, это «разгружает» вышестоящее руководящее звено и оставляет руководителю больше времени и свободы для стратегических задач<sup>1</sup>.

С другой стороны, следует учитывать и отрицательные последствия такого новшества: во-первых, вышестоящие руководители теряют контроль над деятельностью группы, что вызывает у них опасения, во-вторых, усиливается потенциал внутригрупповых конфликтов. Действительно, у 11% полуавтономных групп существуют «внутригрупповые» проблемы. То же самое касается 23% групп, сформированных для решения одной конкретной проблемы, и фактически 33% проектных групп<sup>2</sup>. Высокий конфликтный потенциал в проектных группах можно объяснить недостаточной мотивацией участников, иерархически неоднородным составом и (как часто бывает) ориентацией на выгоду исключительно для своего отдела. Следовательно, при увеличении объема групповой или командной работы внутригрупповые конфликты практически неизбежны<sup>3</sup>. Поэтому в таких условиях довольно сложно подготовить и сформировать эффективный штат сотрудников, организационную культуру и традиции разрешения конфликтов.

Интересно, что хотя оперативная ответственность практически полностью передается группе, такие функции, как оценка персонала, организация семинаров, курсов повышения квалификации, определение уровня оклада и т.п., группе не делегируют. При увеличении объема групповой работы, которая включает также более широкий спектр обязанностей и задач руководителя, структу-

<sup>1</sup> Rosenstiel, 1999b

<sup>2</sup> Antoni, 1994, 23ff.

<sup>3</sup> Rosenstiel, 1999

ры должны быть ориентированы на новые формы дизайна работ в организации. Как руководителю реально оценить сотрудников, которые почти 80% своего рабочего времени задействованы в проектных группах? Как руководителю, в подчинении которого находится несколько групп по 8-10 человек, может корректно оценить производительность отдельного члена группы? Как должны выглядеть системы премирования и поощрений (в будущем), с помощью которых руководитель сможет стимулировать (регулировать продуктивность) каждого отдельного человека, ведь потребность в командной работе стремительно возрастает? Как менеджеру понять, что существует необходимость в повышении квалификации группы или отдельного сотрудника, если он фактически дистанцирован от повседневной работы этой группы, а также не участвует в планировании ее дизайна работ?

И на все эти вопросы не существует однозначных научно обоснованных (или подтвержденных практикой) ответов. Но, тем не менее, некоторые организации уже проводят эксперименты в этом направлении, используя новые виды «горизонтальных» и «вертикальных» опросов<sup>1</sup>. На таких предприятиях после успешного завершения проекта всей группе дают общую премию, которую ее члены смогут справедливо распределить между собой. Такой «опыт» показал, что в группах с высоким уровнем продуктивности распределение премии среди отдельных сотрудников происходит неравномерно, а вот в группах с низкой продуктивностью такие поощрения распределяются поровну. Однако эмпирических доказательств этого феномена пока еще нет.

### *Особенности виртуальных команд*

Прогнозы на будущее касательно форм работы пророчат стремительный рост популярности виртуальных команд<sup>2</sup>. В одной виртуальной команде могут работать сотрудники, которые находятся в разных странах; взаимодействуя с помощью электронных средств коммуника-

<sup>1</sup> «Оценка, даваемая коллегами», Jochum, 1987

<sup>2</sup> Sennet, 1998

ции, они могут даже не иметь четкого представления друг о друге. С позиции возникновения конфликтов в виртуальных командах и способов их преодоления, интересны следующие вопросы:

- Возникает ли в виртуальной команде групповая сплоченность, чувство общности?
- Формируется ли у членов виртуальной группы доверие по отношению друг к другу, притом, что они не знакомы лично?
- Как в таких рабочих группах протекает и изменяется коммуникация – насколько она интенсивна, какие средства передачи информации используются?
- Как с помощью использования электронных средств передачи информации можно управлять динамикой конфликтов?

Работа в виртуальных командах отличается от «дистанционной», а также от работы в современных полифункциональных офисных помещениях с эргономичным оформлением рабочих мест. Ведь дистанционно работают не отдельные сотрудники, а целые группы. Им приходится участвовать в коммуникационном потоке организации, поскольку ряд вопросов касается всей команды. С позиции технического оформления, в этой части не должно возникнуть никаких проблем – с помощью существующих коммуникационных средств можно оперативно обеспечить всех участников необходимой информацией. Но не стоит недооценивать психологических факторов такого сотрудничества. Ведь люди формируют свое представление о другом человеке в основном на основе невербальной коммуникации (жестов, мимики, интонации, телодвижений), а во время виртуального общения этот сегмент информации выпадает. Некоторые предприятия пытаются компенсировать этот недостаток. Для этого они

- каждый год проводят недельные совещания, на которых согласовывают информацию и стратегии и устанавливают личные контакты;
- перед тем, как начать совместную работу, проводят «предварительные встречи» – во время таких

встреч, перед тем как разъехаться по своим «резиденциям», группа проводит вместе несколько дней или недель для того, чтобы проработать основные вопросы, связанные с дальнейшей деятельностью;

- проводят видеоконференции.

Цель всех этих мероприятий – познакомить между собой участников и сформировать сплоченную группу. В современной литературе вряд ли можно найти информацию о том, насколько такие мероприятия эффективны.

Согласно результатам исследований, посвященных дистанционной работе, коллеги, которые знают друг друга и чувствительно реагируют на любые изменения в коммуникационном потоке, сохраняют прежнюю интенсивность и монолитность коммуникации. Проанализировав существующий рынок труда, действительно можно сделать вывод, что с личных встреч и заседаний центр тяжести перемещается на использование Интернета, Интранета и телефонной связи<sup>1</sup>.

При урегулировании конфликтов это означает, что непосредственные высказывания вытесняются письмами и телефонными звонками. Именно в таких условиях эскалация конфликта может произойти довольно быстро. Известно, что письменную речь воспринимают как более жесткую. В основном ее используют, чтобы оповестить руководителя и коллег о каком-либо событии. На письменные высказывания оппоненты реагируют более чувствительно, а в непосредственном разговоре необдуманные выражения можно не заметить или «пропустить». Существуют также письменные формы извинения, которые могут нивелировать конфликт на ранней стадии. Но письменные заявления (например, распространенные с помощью электронной почты или рассылки) могут стать достоянием общественности и негативно сказаться на репутации сотрудника. Следовательно, опасность заключается в том, что благодаря включению других людей конфликт:

- (а) быстро набирает динамику,
- (б) происходит его эскалация и

<sup>1</sup> Kurtz & Kuhn, 1995



вы, складывается впечатление, что не осталось ни одной организации, в которой сотрудников не «мучили» бы вербально или какими-либо другими действиями. Процент моббинга на предприятиях колеблется, в зависимости от отрасли (высокие показатели наблюдаются в сфере образования и здравоохранения, в управлении, кредитных институтах), а также от выбранного метода исследования<sup>1</sup> от 0,3% до 16,9%. Наряду с научно-популярным описанием случаев моббинга, интерес представляет его пагубное влияние на здоровье – психосоматические расстройства и расходы на их лечение, а также нарушение сроков выполнения задач на предприятии.

Запустить процесс моббинга может высокая текучесть кадров, ротация, назначение нового начальника, владельца предприятия, или смена рабочего места.

Организационный психолог Нойбергер утверждает, что здесь действуют те же правила, что и в межличностных отношениях, что конфликты – это обычное явление, а вот все модели достижения гармонии утопичны, и не имеют ничего общего с реальностью. Он считает, что в основе моббинга лежит обычный межличностный конфликт, который перерастает в моббинг лишь тогда, когда его участники больше не могут спокойно обговорить его и разрядить обстановку.

Кроме того, Нойбергер говорит о том, что следует системно исследовать ситуации моббинга, а не говорить о жертвах и преступниках, поскольку это всего лишь упрощенная проекция вины. К тому же, конфликты, причины которых заложены в самой структуре (боязнь потерять рабочее место вследствие сокращений), люди могут поспешно списать на личностный фактор. Поэтому чаще всего причиной моббинга считают стрессовые условия работы. Сюда же относятся: зависть коллег, неблагоприятный рабочий климат, разногласия, различия во мнениях, а также явная ориентация сотрудника (жертвы моббинга) на результат, его добросовестность и ригидность. Хотя в периоды возрастающей безработицы моббинг усиливается, это отнюдь не значит, что именно она является его

---

<sup>1</sup> Zapf, 1999

причиной. Сложно сказать наверняка, *что именно* является причиной моббинга<sup>1</sup>: настали более тяжелые времена, возросла конкуренция среди коллег, или же все дело в том, что отдельным работникам сложнее выходить из неприятных профессиональных ситуаций (увольнение или переход на другую должность)?

У руководителя здесь особая роль. Во-первых, он должен заботиться о том, чтобы его работники не испытывали напряжения, которое негативно сказалось бы на их здоровье. Для того чтобы его организация была эффективной (по возможности бесконфликтное сотрудничество), ему следует сделать все, чтобы не допустить моббинга среди коллег. Во-вторых, результаты многих исследований подтверждают, что более чем в 50% случаев руководитель сам участвует в моббинге (как правило, это называют боссинг). То есть руководители лишь обостряют ситуацию<sup>2</sup>.

### *(б) Межгрупповые конфликты*

Иногда внутри организаций можно встретить конкуренцию между разными группами. Иногда ее разжигают преднамеренно. Некоторые руководители формируют две группы, давая им одинаковые или похожие задания. Таким образом, с помощью конкуренции они хотят повысить продуктивность и достичь максимальных результатов. Существует также конкуренция между разными отделами организации (как правило, она вызвана тем, что люди акцентируют слишком много внимания на интересах и целях своего отдела или из-за интриг). Даже личная неприязнь топ-менеджеров может привести к тому, что подчиненные им сотрудники и группы перестают сотрудничать между собой. На рисунке 10 представлены модели поведения, типичные для ситуаций конкуренции и сотрудничества.

Во время конфликта конкурирующие группы отличаются сильной сплоченностью, в них допускается авторитарное управление, от членов группы ожидают лояльности и подчинения. Члены группы открыто заявляют

<sup>1</sup> Zapf, 1999, S. 15f.

<sup>2</sup> Zapf, 1999, с.10

Рисунок 10. ПОВЕДЕНИЕ ГРУППЫ  
ПРИ КОНКУРЕНЦИИ И ПРИ СОТРУДНИЧЕСТВЕ.

<b>Поведение в конкурентных отношениях</b>	<b>Поведение при сотрудничестве</b>
1. Сильная сплоченность группы, нетолерантность по отношению к мнениям, отличающимся от мнения большинства.	1. Конфликты и споры решаются внутри группы.
2. Тенденция к авторитарному стилю управления.	2. Тенденция к отклонению от авторитарного управления в сторону структуры, ориентированной на человека.
3. Враждебность по отношению к другим группам, негативные стереотипы.	3. Нет негативных стереотипов или проекций.
4. Коммуникация сводится до формальных отношений с жесткими правилами.	4. Активный обмен информацией, использование неформальных каналов.
5. Игнорирование других мнений, искажение восприятия.	5. Попытка понять проблемы других.
6. Стратегии победитель – проигравший.	6. Попытка найти компромиссное решение, которое учитывает интересы обеих сторон.

о своих целях, умалчивая перед другой группой о своих подлинных интересах. Враждебность и недоверие растут. Толерантность к инакомыслящим внутри собственной группы снижается. В конечном счете, эти модели поведения снижают качество работы и креативность при решении проблем.

Подобные групповые конфликты можно назвать также скрытыми «горизонтальными» столкновениями. Даже если конкуренция повышает продуктивность и стимулирует сотрудников, она снижает готовность к сотрудничеству между отделами. Сложность этой ситуации состоит в том, что позитивные стороны конкуренции не в состоянии компенсировать ее негативные последствия. Еще сложнее компенсировать ущерб от конфликтных ситуаций в побежденных группах. В общем, для организации вредны не только последствия (меж-) групповых конфликтов, но

и то, как на них реагируют работники. Члены «проигравшей» группы по возможности отрицают или рационализируют свое поражение. Иногда внутри таких групп начинают искать виновных, вследствие чего снижается ориентация на сотрудничество, что подчас приводит даже к разделению группы на «разные лагеря». А победители находят в своей победе подтверждение своей правоты, в группе воцаряется настроение удовлетворенности, что называют «почиванием на лаврах». А это в свою очередь также снижает уровень ориентации на задачи и уровень трудовой мотивации. Поэтому направленность общей организационной политики не должна способствовать тому, чтобы сотрудники чрезмерно концентрировались на интересах и деятельности их отдела, она должна стимулировать их к партнерским отношениям с другими отделами (например, путем чередования разных видов деятельности, проведения тренингов с участием представителей разных отделов и т.п.).

Не стоит забывать, что чрезмерная концентрация на интересах собственного отдела может возникнуть или, как минимум, усилиться из-за особенностей политики предприятия. Если, обращая внимание лишь на продуктивность отделов, усиливая это коэффициентом распределения издержек, поощряя отдельных сотрудников, высшее руководство объявит в качестве одной из основных целей организации сотрудничество, это будет звучать фальшиво, и останется лишь пустыми словами.

### **3.3.5 Конфликты между (высшим) руководством и группами**

Мы уже говорили о том, что введение новых форм труда меняет структуру не только организационных задач, но и самих организаций. В этой ситуации есть как «победители», так и «проигравшие». Причем чаще всего проигравшими чувствуют себя именно руководители среднего звена, поскольку они теряют не только компетенции, но и влияние, статус, власть и целый спектр задач. С тех пор, как во многих организациях пришлось

упразднить целые уровни управления, боязнь потерять свою должность знакома и менеджерам.

«Основная проблема полуавтономных групп» заключается в том, что существует не так уж и много способов выразить признание сотрудникам или повысить их квалификацию. Кроме того, они сталкиваются с противостоянием руководителей среднего звена и мастеров внутри группы (...). Даже в условиях «бережного менеджмента» у руководителей, а также у старших сотрудников и мастеров могут быть обоснованные страхи, что введение групповой работы может привести к упразднению иерархических уровней и руководства среднего и нижнего звеньев (...). Медленный темп реализации предложений по оптимизации деятельности отчасти можно объяснить сопротивлением влиятельных руководителей среднего звена<sup>1</sup>.

Возможно, конфликты, которые раньше протекали на уровне личности руководителя и сотрудника, теперь смещаются в область коллективных столкновений между группой и ее руководителем. Мы можем классифицировать их как «структурные конфликты распределения», которые усугубляются личностными факторами (например, высокой ориентацией на статус).

### 3.4 Межкультурное сотрудничество

Международная экономическая интеграция и глобализация стимулируют к межкультурному сотрудничеству: благодаря тому, что в таких условиях возникает возможность активно задействовать специалистов и менеджеров из других стран, подбирать иностранных сотрудников в главный офис, а также формировать «интернациональные» команды. Чтобы не увеличивать потенциал конфликта, при организации такого сотрудничества руководителю следует учитывать также культурные особенности отдельных сотрудников и целых команд.

В случаях «культурной несовместимости»<sup>2</sup> при общении представителей разных стран и культур у участни-

<sup>1</sup> Antoni, 1994, S. 28f.

<sup>2</sup> Thomas, 1999

ков возникает неосознанный потенциал конфликта: поведение оппонента может их раздражать, злить, обижать и т.д. А когда ситуация обостряется, практически невозможно установить истинные причины того или иного поведения оппонентов.

Хофстеде<sup>1</sup> провел масштабные международные исследования, включающие сравнительный кросс-культурный анализ сотрудников компании IBM. Он выделил наиболее важные факторы, с помощью которых можно охарактеризовать различные культуры:

- *Дистанция власти*: этот фактор описывает, в какой степени наиболее «слабые» члены организации или учреждения принимают (или ожидают) тот факт, что распределение власти будет распределено неравномерно. В культурах с высокой дистанцией власти сотрудники признают власть, и вопрос о ее легитимности не возникает. Доходы распределены, в основном, очень неравномерно. Целью воспитания является послушание детей.
- *Индивидуализм – коллективизм*: этот фактор описывает, что в такой культуре важнее: интересы отдельного человека или же группы, общества, семьи. Для коллективистских культур типичны многодетные семьи. От человека, родившегося в такой семье, ожидают лояльности, предлагая взамен защиту. Обязанности по отношению к группе играют для него важную роль. Человек ориентируется на групповые интересы, отодвигая свои на второй план.
- *Маскулинность (мужественность)*: этот (не совсем удачно названный) фактор описывает направленность базовых культурных ценностей. Они могут быть направлены на:
  - успех, профессиональный рост, материальные блага; от мужчин ожидают честолюбия и упорства при реализации планов, а от женщин – чувственного и эмоционального поведения (при маскулинном типе культуры);
  - важную роль играют межличностные отношения, деликатное поведение, забота о ближнем; люди ра-

<sup>1</sup> Hofstede, 1980

\*\*\*\*\*

ботают просто для того, чтобы жить; у мужчин и женщин равные профессиональные возможности (*феминный (женственный) тип культуры*).

- *Терпимость к неопределенности*: этот фактор помогает описать, насколько активно общество пытается избегать неопределенности и неординарных ситуаций (которые не вписываются в рамки привычной нормы), поскольку такие ситуации пугают их. В толерантных к неопределенности культурах мало четко установленных правил, общество терпимо относится к неординарным, инновационным идеям и моделям поведения; руководитель – это не тот, кто создает нормы и диктует их остальным. А в культуре, где принято избегать неопределенности, все, что отличается от общепринятых норм, считается извращенным и потенциально опасным. От руководителя ожидают точных целей, подробных предписаний касательно выполнения задач, точных сроков, и точной информации; ярко выражена потребность в четко прописанных и понятных правилах.

Результаты более поздних исследований дополнили существующую классификацию культур несколькими новыми факторами:

- ориентация на кратковременные или долгосрочные цели,
- нейтральные или эмоционально насыщенные отношения с коллегами,
- внутренний или внешний локус контроля (кто несет ответственность за результат – я сам или же другие, случайность, везение и т.д.).

Каппе<sup>1</sup> говорит о том, что представители разных культур используют разные механизмы разрешения конфликтов. Она провела эксперимент, проанализировав поведение участников ролевых игр. Из-за серьезной ошибки в одной из экспериментальных групп возникла конфликтная ситуация. Результаты ее разрешения приведены на рисунках 11 и 12.

---

<sup>1</sup> Карре, 1996

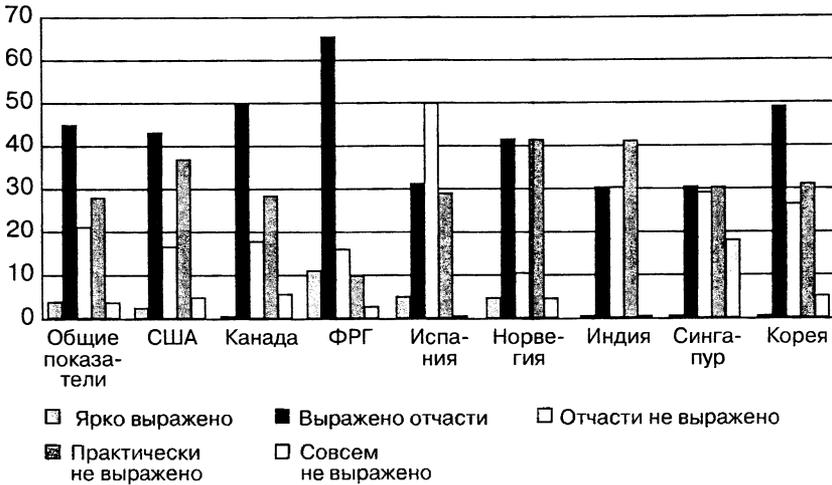
Рисунок 11. ТИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В РАЗНЫХ КУЛЬТУРАХ<sup>1</sup>.

Националь- ность	Поведение в ситуации конфликта
Немцы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высказывают свое мнение касательно ситуации или темы</li> <li>- часто задают вопросы (с разной активностью)</li> <li>- часто соглашается со сказанным</li> <li>- относительно редко высказывают свое несогласие</li> </ul>
Бельгийцы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высказывают свое мнение не так часто</li> <li>- задают больше вопросов</li> <li>- редко вербально выражают согласие или несогласие</li> </ul>
Американ- цы (США)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высказывают свое мнение</li> <li>- задают мало вопросов</li> <li>- чаще соглашаются, чем не соглашаются</li> </ul>
Испанцы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высказывают свое мнение довольно часто</li> <li>- задают относительно много вопросов</li> <li>- подают мало знаков согласия, а несогласия – еще меньше</li> </ul>
Норвежцы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- часто высказывают свое мнение</li> <li>- мало спрашивают</li> <li>- реже соглашаются и чаще не соглашаются</li> </ul>
Южноко- рейцы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довольно часто делятся своим мнением</li> <li>- задают не очень много вопросов</li> <li>- вербально не дает четко понять, согласен он, или нет</li> </ul>

Существенные различия проявлялись в том, насколько активно представители разных культур выражали свои мнения и как часто соглашались с высказываниями, а также: насколько были «открыты» при обсуждении проблемы, на что ориентировались – «на человека» или «на задачу», какие применяли стратегии избегания конфликтов, как принимали решения – рационально или эмоционально<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Карре, 1996, S. 64

<sup>2</sup> Карре, 1996, S. 74f.

Рисунок 12. ОТКРЫТОСТЬ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ<sup>1</sup>.

На рисунке 12 четко видно, что именно немцы ведут себя более «открыто» при разрешении конфликтов.

Тинсли<sup>2</sup> провел сравнительный анализ поведения японских, американских и немецких руководителей в ситуациях разрешения конфликтов. Оказалось, что половина моделей поведения обусловлена культурными особенностями. Японцы предпочитают использовать статус и власть, а американцы ориентированы на компромиссное разрешение (что можно сравнить с совместным решением проблемы). А немцы чаще всех остальных обращаются к формальным правилам и прибегают к бюрократическим методам.

Еще одной причиной конфликта могут стать разные подходы к решению конфликтных ситуаций в «мультикультурных» организациях. Ведь модели поведения, непонятные для представителей другой культуры, еще больше обостряют национальные и культурные отличия, а не способствуют совместному решению проблемы. Тем более, что подобные предпочтения в поведении, как правило, выражаются неосознанно или вообще не обсуждаются.

<sup>1</sup> Карре, 1996, S. 94

<sup>2</sup> Tinsley, 1998



## ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

### 4.1 Факторы, влияющие на динамику конфликта

Мы можем говорить о наличии конфликта лишь в том случае, если люди осознают, что их интересы противоречат друг другу. А для этого человеку необходимо обладать проницательностью. Кроме того, он должен быть способен «поставить себя на место другого человека». Тем не менее, не каждый (осознаваемый всеми участниками) конфликт перерастает в явно выраженное конфликтное поведение. Вместо того чтобы предпринимать какие-либо прямые действия, направленные на разрешение конфликта, человек может предотвратить его и «внутренне» проработать.

Человек склонен внутренне перерабатывать конфликты в тех ситуациях, когда внешние условия не позволяют ему открыто реагировать на конфликт – из тактических соображений, из-за личностных особенностей или же из-за боязни потерпеть неудачу. Например, работник сердится – во время командировки менеджер, который его заменял, заключил договор с одним из его клиентов, что далеко выходит за рамки нормы, принятой в организации. Он возмущен действиями этого менеджера, поскольку теперь ему будет крайне сложно выполнить все условия договора, составленного не им. Кроме того, ра-

ботник переживает, что это может негативно сказаться на отношениях с другими партнерами. В принципе, он должен обсудить все это со своим менеджером, но на основе прошлого негативного опыта полагает, что в конфликтном диалоге не сможет отстоять свою позицию и добиться какого-либо позитивного для себя результата. Но такой опыт у него мог сформироваться с этим, или с другим менеджером, или вообще – с каким-либо другим человеком, например, с учителем или отцом. Такое поведение называют синдромом *«выученной беспомощности»*<sup>1</sup>. Вместо прямого столкновения человек прибегает к *интрапсихической адаптации*. Вследствие адаптации снижается уровень притязаний («да, менеджеры всегда позволяют себе такое поведение»), отрицается реальность («тогда мне придется прийти к цели каким-либо другим способом») или, в конце концов, участник может считать сам себя *агрессором* («очевидно, это я совершил какую-то ошибку, а начальник исправил ее»).

Следовательно, степень *«открытости»* конфликта зависит не только от его содержания, но и от *«конфликтности»* участников и их *«готовности к конфликту»*. Согласно Томасу<sup>2</sup>, на динамику конфликта влияют четыре фактора, а именно:

- предрасположенность к конфликту (мы имеем в виду когнитивную избирательность или стиль управления);
- дизайн работ, система мотивации и поощрений (прямые и косвенные поощрения и штрафы, обещания заманчивых карьерных перспектив для *той* проектной команды, которая покажет наиболее высокие результаты);
- сильное социальное давление (групповые нормы или условия жесткой конкуренции);
- организационные нормы, такие, как принятые в организации формы развития конфликта, этапы его решения, включение в конфликт менеджеров более высокого звена или вмешательство посредников.

<sup>1</sup> Seligman, 1979

<sup>2</sup> Thomas, 1976

Следует также учитывать, что члены организации работают вместе продолжительное время, поэтому на возникший конфликт влияет «исторический» опыт предыдущих конфликтов и их последствий. Вэлтон<sup>1</sup> прослеживает взаимосвязь между способом преодоления конфликта, его последствиями и следующим конфликтным эпизодом (рисунок 13). Этот динамический процесс можно разбить на несколько этапов:

- восприятие, осознание конфликта,
- переживание конфликта и поведение в конфликтной ситуации,
- разрешение конфликта и его последствия.



В лучшем случае, осознание противоречия приводит к преодолению и разрешению конфликта таким способом, который приемлем для всех участников. Но если ситуация складывается так, что становится слишком поздно предпринимать какие-либо активные действия по разрешению проблемной ситуации, может произойти эскалация конфликта.

## 4.2 Формы эскалации конфликта

Изучая проблему эскалации конфликтов, Глазл<sup>3</sup> разработал динамическую модель конфликта, состоящую из девяти этапов. Он заметил, что проблемные ситуации за-

<sup>1</sup> Walton, 1969

<sup>2</sup> Walton, 1969, S. 72

<sup>3</sup> Glasl, 1999

частую нарастают и набирают разрушительные обороты помимо воли участников. Модель конфликта Глазла довольно ясно иллюстрирует динамику конфликта. В описании модели автор рекомендует ряд действий для разрешения конфликтов на разных этапах.

1. «Конфликтующие стороны склонны считать друг друга причиной всех своих проблем и неприятностей. Каждая из них проецирует все негативное на оппонента. С другой стороны, к фрустрации обеих сторон приводят их собственные несдержанные и опрометчивые действия. Так, у обеих сторон обостряются неприятные чувства – в том числе и по отношению к самим себе. Это называют **«нарастающей проекцией при усиливающейся самофрустрации»**.

2. Конфликтующие стороны сами акцентируют внимание на разногласиях, превращая их в «конфликтные». С одной стороны, участники конфликта склонны искать новые поводы для споров. С другой стороны, они сильно упрощают ситуацию. Иными словами: происходит **«рост количества тем спора на фоне когнитивного упрощения»**.

3. В конфликте смешиваются и переплетаются субъективные и объективные спорные вопросы. Невозможно однозначно определить четкие причинно-следственные связи (...). А конфликтующие стороны упрощают модели интерпретации причин и следствий конфликта. Мы называем это **«переплетением причин и следствий при упрощении причинно-следственных связей»**.

4. Участники втягивают в конфликт все больший круг людей (для повышения социальной значимости), столкновения становятся все более масштабными; непосредственных контактов «лицом к лицу» становится меньше. Назовем это **«увеличение социальных масштабов конфликта при склонности к его персонификации»**.

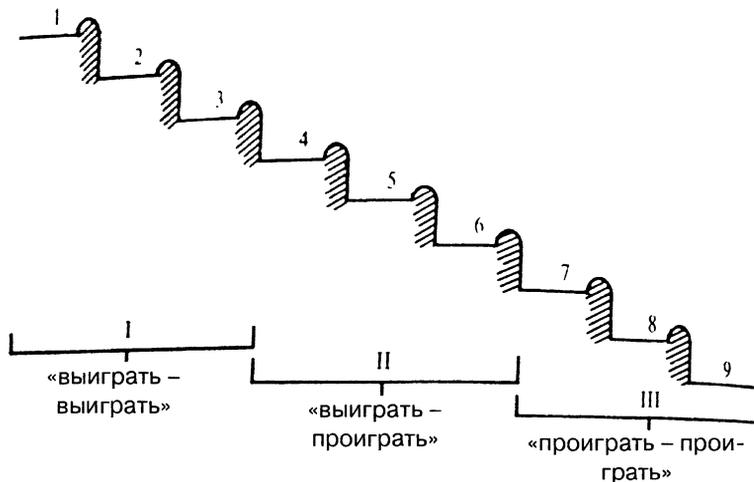
5. Угрожая применить силу, конфликтующие надеются, что другая сторона захочет сдаться или уступить – однако на самом деле все происходит наоборот: оппонент, со своей стороны, реагирует на это еще большим сопротивлением, что лишь ускоряет эскалацию конфликта. То, что считают устрашением и «тормозящим механизмом», действует как провокация и катализатор. Это можно назвать **«ускорением с помощью торможения»**<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Glasl, 1999, S. 191f.

Эти механизмы усиливают динамику эскалации конфликта, обостряют, ускоряют и делают его еще более интенсивным. В графической проекции этой модели (рисунок 14) такое развитие прослеживается в понижении кривой, которое наглядно демонстрирует, что эскалация стремительно нагнетает социальное возмущение и сопротивление участников конфликта. Девять этапов развития конфликта Глазл делит на три базовых ступени.

Рисунок 14. ДЕВЯТИЭТАПНАЯ МОДЕЛЬ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА<sup>1</sup>.

Базовые этапы эскалации конфликта:



На первом этапе обе стороны стараются сохранить партнерские отношения, найти компромиссное решение. Но иногда эти старания «скатываются» в пропасть распрей или напряженных отношений. Однако ни одна из сторон пока не готова пожертвовать совместной деятельностью или сотрудничеством. В этом случае можно говорить о конфликтах, в ходе которых партнеры «притираются» друг к другу, постепенно налаживая длительные и надежные отношения. При этом позиция каждого из них лишь укрепляется.

Но если на первом этапе им не удастся разрешить конфликт конструктивно, на *втором этапе* произойдет «поляризация» отношений, которая усилит эгоистические

<sup>1</sup> Glasl, 1999, S. 216

позиции оппонентов и их раздражение. Теперь мотивы поведения конфликтующих сторон можно назвать «смешанными». При общении конфликтующих сторон сильно меняется социальный климат, им становится все труднее сдерживать свои эмоции по отношению друг к другу. В групповых конфликтах укрепляется чувство групповой принадлежности, а лояльность к представителям «другого лагеря» снижается. На этом этапе конфликтующие стороны совершают попытки поставить друг друга в безвыходное положение с помощью «псевдо-рациональных» аргументов, однако не для того, чтобы «победить» оппонента, а чтобы вызвать у него симпатию, переубедить, переманить на свою сторону. Но ни одна из сторон, как правило, не идет на уступки и ничуть не ослабляет свою позицию. На этом этапе конфликтующим сторонам следует отрефлексировать партнерские и конкурентные модели поведения, выделить и поставить новые общие цели.

Если же сделать это не удастся, то на *третьем этапе* конфликт обостряется и набирает обороты из-за провокационных действий, направленных на «продвижение» своих целей и на блокировку целей «оппонента». Если раньше для разрешения конфликтов применяли вербальное воздействие – слово, то на этом этапе дело доходит до действий. Теперь явно преобладает открытое конкурентное поведение, оппоненты отказываются понимать друг друга. А в групповых конфликтах повышается уровень внутригрупповой сплоченности, при этом наблюдается сильное групповое давление на мнения отдельных людей. Этот этап – последний шанс предпринять какие-либо конструктивные действия по предотвращению конфликта и осознать, что раньше поведение по отношению к оппоненту было вызвано проекцией. Это хорошая возможность для оппонентов снова найти общий язык.

Характерная особенность первого этапа – участники конфликта осознают наличие напряжения, но стараются найти максимально объективное и рациональное решение, в основном – с помощью вербальных столкновений. Постепенно оба участника начинают совершать более резкие и более целенаправленные «выпады» в адрес друг друга. Их позиции при этом лишь укрепляются. Однако

каждая из сторон все еще готова работать над решением этой проблемы совместно с оппонентом. Это не позволяет конфликтующим сторонам применять по отношению друг к другу меры принуждения и силу.

Глазл считает, что первый этап отделен от второго четким «порогом». На втором этапе развития конфликта поведение оппонентов существенно меняется, что вызывает у участников некое волнение. Теперь они действуют согласно стратегии «победитель – проигравший». Это новое поведение считают важным «качественным изменением»: до сих пор участники не осмеливались делать предметом спора личностные качества или особенности друг друга. Но когда они преодолевают этот «порог» (то есть когда одна из сторон больше не ограничивает себя в действиях и бьет «ниже пояса»), конфликт переходит на вторую ступень эскалации. По мере нарастания конфликта, взаимные «нападки» становятся все более интенсивными. С этого момента личные отношения сторон становятся такой же «проблемой», как и первоначальные предметные разногласия<sup>1</sup>.

На *четвертом этапе* участники начинают сомневаться в том, что конфликт действительно можно урегулировать с помощью мирных средств и совместных усилий. Преобладает стратегия «победитель – проигравший», причем на первый план выдвигают заботу о своей репутации и поиск поддержки среди других людей, которые еще не втянуты в конфликт. Чувства и эмоции участников поляризуются – формируется стереотипный образ «Я» и образ «врага», поведение становится провокационным и «наказывающим». На этом этапе участникам сложно самостоятельно разрешить конфликт, поскольку его социальные масштабы стремительно возрастают, а содержание становится все более сложным. Во время вмешательства извне важно, чтобы «третья сторона» оставалась нейтральной и могла взять на себя роль третьейского судьи. Желательно, чтобы она не была заинтересована перейти на одну из конфликтующих сторон. Кроме того, сначала нужно прояснить, насколько участники готовы

<sup>1</sup> Glasl, 1999, S. 238f.

идти на уступки, хотят ли они возобновить прежние партнерские отношения и прийти к единому решению спорного вопроса.

Но если и на этом этапе развития конфликта не последует никаких конструктивных решений, столкновение переходит на *пятый этап*, на котором борьба принимает такую динамику, что в итоге обе конфликтующие стороны «теряют свое лицо». Доверие между оппонентами разрушено, поскольку они уже обменялись «ударами ниже пояса». Из-за того, что конфликтующие стороны постоянно ожидают друг от друга какого-то «подвоха», они не могут строить никаких доверительных отношений. Такое разочарование вызывает «эффект отравления», который лишь усложняет дальнейшее сближение. О компромиссах даже не упоминают. Участники больше не боятся причинить вред друг другу. На пятом этапе эскалации конфликт принимает драматическое развитие, в ходе которого вряд ли можно будет «отступить» или восстановить прежние отношения, а это увеличивает его «поступательную динамику».

Вплоть до пятого этапа конфликтующие все еще не решаются на открытые взаимные нападки. А вот пятый этап может легко перейти в *шестой*, для которого типичны открытые угрозы. На этом этапе образ «Я» и образ «врага» фиксируются еще больше. Участники конфликта ожесточаются и становятся неуступчивыми. Каждый стремится контролировать другого. Каждый прибегает к угрозам, которые, вопреки ожиданиям, не приводят к затуханию конфликта, скорее наоборот – радикализируют поведение оппонента и провоцируют эскалацию насилия. Поскольку конфликт сложно контролировать, он развивается скачкообразно. Кроме того, на этом этапе решение объективной проблемы отходит на второй план. Следовательно, остается лишь выявлять иррациональные моменты в поведении обоих оппонентов и постепенно восстанавливать доверие по отношению друг к другу.

*В общем, второй базовый этап развития конфликта характеризуется тем, что целью конфликтующих сторон является не совместное решение проблемы, а реализация собственных убеждений и установок по модели*

«победитель – проигравший». При этом каждый из них обвиняет другого в создании существующей проблемы. Именно поэтому на данном этапе конфликт имеет все признаки кризисной ситуации.

На следующем этапе (а чтобы перейти на него, нужно преодолеть очередной порог) для человека важна не собственная победа, а «уничтожение» противника. Поэтому человек целенаправленно причиняет своему противнику вред. Конфликтующие боятся такой эскалации. Кроме того, на такую динамику конфликта могут отреагировать руководители более высокого ранга. Следовательно, в организациях мы довольно редко встречаем подобные формы эскалации, ведь там решения авторитарно принимают по иерархической модели «сверху вниз». Например, руководитель может перевести конфликтующих в разные отделы. А вот если над оппонентами нет никого, кто обладал бы нормативной властью над ними, ситуация выглядит совсем иначе. Например, конфликты между супругами могут закончиться как материальными потерями, так и физическими травмами. Сюда можно отнести также военные столкновения внутри (или между) враждующих стран. Для полноты освещения темы приведем остальные этапы развития конфликтов.

Для *седьмого этапа* типичны систематические разрушительные удары, направленные против вероятности применения санкций другой стороной. После применения радикальных силовых методов отступление уже невозможно.

На *восьмом этапе* человек совершает целенаправленные «психологические атаки». Глазл считает, что такая форма урегулирования конфликтов типична для военных действий, а также в сфере экономики – во время забастовок, и акций протеста, где подчас применяют даже силовые методы.

*Девятый этап* развития конфликта может привести к уничтожению противника – даже ценой самоуничтожения.

Как мы уже говорили, крайне важную роль в этой нарастающей динамике играют *переходные или критические моменты*. Для таких моментов типичны определенные высказывания, которые – из-за их символического

значения – вызывают у людей определенные чувства. Во время военных действий это – пересечение реки, нападение на мирных граждан и ликвидация мирных объектов. В организации – это момент, когда в конфликт вмешивается менеджер более высокого ранга, представитель производственного совета или отдела кадров. Иногда такие методы применяют исключительно для того, чтобы «пригрозить», но подчас они могут спровоцировать такую активизацию динамики, остановить которую уже невозможно. Поэтому, если превысить порог торможения, можно достичь той точки «кипения» событий, когда уже нельзя ничего изменить. Далее мы более подробно рассмотрим, как угрозы и реальное применение силы влияет на поведение членов организаций.

Глазл<sup>1</sup> считает, что, начиная с шестого этапа, прослеживается четкая тенденция к «персонификации» конфликта, его стремительная эскалация. При этом изначальный предмет спора уже не имеет никакого значения. Существует опасность, что отдельный конфликт (например, на уровне высшего звена руководства) распространится на другие отделы или на подчиненных, создав среди них новые очаги конфликта. А это негативно скажется на достижении организационных целей.

---

<sup>1</sup> Glasl, 1999

# ГЛАВА 5

В Е Р С Ч Б Е С П Е К С К Е И К О М О Р Ы К Р Р К Е Р О В О Д У С О Р О К К А Н Е С Т Р О В О Ч Е В С К И Е Б Е Р Е З К И



## ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ

Люди часто характеризуют конфликты как стрессовые ситуации<sup>1</sup>. Человек переживает их как содержательно и эмоционально заряженные ситуации спора или принятия решения.

Дойч<sup>2</sup> сравнил взаимоотношения и поведение людей в условиях конкуренции и сотрудничества. Он подчеркивает, что последствия конфликта зависят от:

- коммуникации,
- восприятия,
- установок,
- ориентации на решение поставленной задачи (рисунок 15).

В общем, можно сказать, что в межличностном конфликте у людей пропадает доверие и готовность поддерживать друг друга, все больше внимания они уделяют тем моментам, которые их разъединяют. Коммуникация становится не откровенной, люди все меньше обмениваются мнениями, негативные стереотипы закрепляются. А это всегда негативно сказывается на «ориентации на задачу» и на продуктивности.

Сильные межличностные конфликты<sup>3</sup>, возникающие внутри рабочей группы, приводят к снижению производительности работников и их удовлетворенности своей работой. Для групп с низкой продуктивностью типичны

<sup>1</sup> Gruene, 1999

<sup>2</sup> Deutsch, 1999

<sup>3</sup> Jehn, 1977

Рисунок 15. ПРИЗНАКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА<sup>1</sup>.

Коммуникация	Восприятие	Установки	Ориентация на задачу
<p>Не «открытая» и неоткровенная коммуникация.</p> <p>Недостаточно информации (или информацию сознательно используют для того, чтобы ввести в заблуждение). Неискренность растет. «Открытая» дискуссия и убеждение вытесняются угрозами и давлением.</p>	<p>Возникают различия в интересах, мнениях, ценностях, убеждениях.</p> <p>Разъединяющих факторов становится больше, чем объединяющих.</p> <p>Действия или человека интерпретируют как попытки ввести в заблуждение, его намерения и поведение оценивают как злые, воспринимают односторонне и искаженно.</p>	<p>Доверие пропадает, а недоверие усиливается.</p> <p>Человек начинает вести себя враждебно. Снижается готовность помочь другому (советом или делом).</p> <p>Повышается стремление использовать другого человека в своих целях, компрометировать или дискредитировать его.</p>	<p>Задачу больше не считают общим требованием, которое эффективнее всего можно выполнить, справедливо разделив обязанности: «каждый приносит что-то свое в общую цель по мере возможности». Каждый пытается все решить самостоятельно: тогда не нужно полагаться на другого, человек независим и не боится, что кто-то сможет использовать его в своих целях.</p>

частые межличностные конфликты – причем невозможно однозначно установить, чем они являются: причиной или следствием низкой производительности.

Конфликты можно понимать как «стрессовые события в жизни людей». Кригер и Шульц<sup>2</sup> исследовали напряженность в ситуациях конкуренции. Физическое напряжение они измеряли, анализируя колебания частоты пульса, психическое напряжение – с помощью анализа высказываний людей о своих ощущениях: неуверенность,

<sup>1</sup> Deutsch, 1976

<sup>2</sup> Krieger & Schulz, 1989

беспокойство, напряжение и удовлетворенность. С помощью этого метода удалось получить данные, которые зависели от разных факторов (уровень собственной продуктивности, уровень продуктивности конкурента, прилагаемые усилия и последствия конкуренции):

- при незначительной разнице в продуктивности отдельных работников или групп в условиях конкуренции существенно повышается уровень их эмоционального напряжения. Это относится к группам с любым уровнем производительности, поскольку участникам сложно спрогнозировать результат этих «соревнований»;
- участники с низкой продуктивностью (независимо от уровня продуктивности оппонентов) зачастую более напряжены, чем все остальные;
- чем больше человек приложил усилий, и чем выше его продуктивность, тем острее он (негативно) реагирует на свое «поражение».

Груене<sup>1</sup> считает, что напряжение участников конфликтных ситуаций имеет преимущественно разрушительный характер. Такие участники отличаются высоким психическим и нервным напряжением, жалобами на плохое самочувствие и низкой трудовой мотивацией.

Также прослеживается корреляция между количеством конфликтов на рабочем месте (в день) в определенной ситуации и установками человека по отношению к этой ситуации. Именно мужчины считают конфликты в трудовой и профессиональной деятельности важными, влияющими на их жизнь, и переживают их с сильным напряжением. Согласно результатам исследований, большинство важных конфликтов взрослый человек переживает именно в своей профессиональной деятельности и в отношениях с партнерами. Интересно, что значимость конфликтов на рабочем месте возрастает и среди молодых женщин. Некоторые авторы утверждают, что значимость таких конфликтов ничем не отличается от показателей среди мужчин<sup>2</sup>. Смягчить стресс можно с помощью «со-

<sup>1</sup> Gruene, 1999

<sup>2</sup> Robrecht, 1995

циальной поддержки» как внутри, так и вне организации, то есть со стороны близких. Такую поддержку называют «эффектом буфера». Однако эмпирически такой эффект доказать довольно сложно, ведь именно руководители считают, что все проблемы они «должны» решать самостоятельно<sup>1</sup>.

Следует также учесть, что, обсуждая конфликт с близкими, человек может переживать сильное эмоциональное напряжение. В таком случае «эффект буфера» не срабатывает, а раздражение, напряжение и стресс, которые человек испытывает на рабочем месте, лишь усиливаются и переносятся в семью. Этот феномен «взаимного влияния»<sup>2</sup> в личной и профессиональной сфере жизни подтверждают 59% руководителей среднего звена и 55% их супругов.

До сих пор мы рассматривали *последствия* конкретных конфликтных ситуаций. Но какие последствия могут повлечь за собой неудачно урегулированные конфликты? Сначала «победитель» будет испытывать удовлетворение – ведь ему все-таки удалось добиться успеха. Это может перерасти в непоколебимую уверенность в собственной правоте, что, как правило, снижает трудовую мотивацию. К «проигравшему» он относится с предубеждением. Тот в свою очередь чувствует себя поверженным, иногда даже униженным. Реагировать на это он может по-разному (защитные механизмы психики):

- вытеснение фактов, рационализация поражения,
- проекция на третье лицо (например, объяснение, что руководитель более высокого ранга перешел на сторону оппонента из-за того, что лучше относится к нему),
- самокритика, самоанализ и саморазвитие,
- формирование предубеждений и «невротической бухгалтерии».

В межгрупповых конфликтах прослеживается несколько иная динамика. Для «победившей» группы характерны:

<sup>1</sup> Frese, 1989

<sup>2</sup> Evans & Bartolome, 1982



- непринужденная атмосфера,
- поддержание или укрепление групповой сплоченности,
- снижение трудовой мотивации,
- укрепление предубеждений по отношению к другой группе,
- повышенное самодовольство и склонность к самоутверждению.

В проигравшей группе, можно наблюдать:

- напряженную атмосферу,
- поиск «виновного»,
- проявляются скрытые конфликты, которые подавлялись во время самого столкновения (это может привести к распаду группы),
- вытеснение фактов или проекция на третьих лиц,
- в лучшем случае – конструктивный анализ своих ошибок.

Любые из перечисленных последствий конфликтов нежелательны. Они могут на длительное время снизить удовлетворенность людей своей работой, их продуктивность, а также навредить партнерским отношениям. Поэтому в следующей главе мы попытаемся проанализировать разные типы конфликтов и оценить их последствия.

# ГЛАВА 6

## **К**ОНФЛИКТЫ: НАСКОЛЬКО ОНИ ОПАСНЫ И МОЖНО ЛИ ИХ ИЗБЕЖАТЬ?

Конфликты влекут за собой целый ряд нежелательных последствий, которые мешают действовать организованно и структурированно. Человек, который находится в состоянии конфликта, редко чувствует себя бодрым и непринужденным. Во время эскалации в конфликт втягивается все больше людей, что лишь обостряет конфликтную ситуацию. Следовательно, конфликтные ситуации «требуют» решения.

За последние тридцать лет отношение к конфликтам (а также методы управления ими) сильно изменилось. Ранее на производственных предприятиях пытались избегать конфликтов или, по крайней мере, свести их к минимуму. Конфликты считали «нарушением» внутриорганизационного сотрудничества, «катастрофой».

Сегодня цель научных разработок – структурировать производственные процессы таким образом, чтобы обеспечить абсолютно бесперебойную работу. О девизе «Лучший способ преодолеть конфликт – не допустить его» уже почти не вспоминают. Осознав многогранность причин конфликтов, становится понятно, что невозможно полностью избежать противоречий интересов разных людей, групп или отделов организации. Бесконфликтных организаций не существует<sup>1</sup>, поскольку конфликты заложены в структуре самой системы.

<sup>1</sup> Kirsch, 1977

Кроме того, избегание конфликтов также влечет за собой негативные последствия: ведь именно конфликты открывают нам глаза на те места, где возникают «трения между сотрудниками», а зная их, можно разработать новые формы и модели сотрудничества. Работники в бесконфликтной организации «не отличались бы особой креативностью, они были бы неадаптивными, при этом большинство из них было бы недовольно своей работой»<sup>1</sup>. Поэтому достижение бесконфликтного положения на предприятии не только нереально, но и нежелательно. Крюгер<sup>2</sup> утверждает, что в организации должен *обязательно* присутствовать «оптимальный уровень конфликтности». Он имеет в виду, что к «продуктивной напряженности» следует стремиться сознательно, но она не должна выходить за пределы разумного. Именно конфликты, которые имеют отношение к наиболее эффективному выполнению задач, повышают продуктивность человека или группы и помогают найти наиболее оптимальное решение. В бесконфликтной организации воцарилась бы атмосфера организованной «стерильности» (...), которая была бы более неприемлема – как для отдельного человека, так и для предприятия в целом – чем какая-либо сложная конфликтная ситуация.

Однако то, что бесконфликтное состояние в организации нежелательно, отнюдь не говорит о том, что любой конфликт – это положительное событие. В принципе, конфликты не повышают производительности организации. Они позитивно сказываются на продуктивности сотрудников только тогда, когда альтернативные решения не исключают друг друга, то есть тогда, когда можно реализовать стратегию «победитель – победитель». Хотя межгрупповой конфликт и повышает внутреннюю сплоченность групп, он может негативно сказаться на партнерских отношениях *между* разными группами. Поэтому негативными последствиями конфликта в основном принято считать нарушение коммуникации и сотрудничества, потерю времени и сил на «трения» между сотрудниками, неудовлетворенность, снижение продуктивности человека и качества выполняемой им работы. К тому же, конфликты, кото-

<sup>1</sup> Ruettinger & Sauer, 2000, S. 141

<sup>2</sup> Krueger, 1977

рые касаются выполнения задач, трудно отличить от межличностных конфликтов – ведь содержательную критику люди нередко переживают как нападки на их личность<sup>1</sup>.

Несмотря на «нейтральное» отношение к конфликтам в популярных научных подходах, конфликты в организациях все же нежелательны. В результате опроса 300 сотрудников, занимающих руководящие должности, 24% респондентов указали, что за несколько последних лет у них были разногласия во мнениях с руководством предприятия, но только в 7% случаев эти «расхождения» считали конфликтом. Но когда у респондентов спросили, какие действия в случае проблем с руководством они предпринимали, половина респондентов отрицала существование этих «проблем».

Бок-Розенталь<sup>2</sup> считает, что люди довольно часто отрицают либо недооценивают конфликты. Их признают лишь на рациональном уровне, называя их «предметными деловыми разногласиями или спорами из-за компетенций». Геберт и фон Розенштиль<sup>3</sup> считают, что в большинстве организаций принято *подавлять* конфликты. Причина состоит в том, что сотрудники осознают, что «в будущем им придется неоднократно обращаться друг к другу».

Беркель<sup>4</sup> говорит о «двойственной/амбивалентной природе конфликта»: «если позволить конфликту беспрепятственно развиваться, его последствия, как правило, деструктивны и патогенны, но если же участники обращаются с ним осознанно – его последствия конструктивны, и носят даже освободительный характер».

Не стоит сознательно создавать «оптимальный уровень конфликтности», если она не входит в естественный «репертуар поведения» сотрудников. Конфликты способствуют инновациям и позитивным изменениям только тогда, когда участники умеют улаживать разногласия и используют их с пользой для себя.

Следовательно: нужно не избегать конфликтов, а учиться конструктивно *управлять* ими.

<sup>1</sup> Jehn, 1977

<sup>2</sup> Bock-Rosenthal, 1974

<sup>3</sup> Gebert & von Rosenstiel, 1981, S. 139

<sup>4</sup> Berkel, 1984, S. 28

# ГЛАВА 7



## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

### 7.1 Восприятие и анализ конфликтной ситуации

Конфликт и процесс управления конфликтом тесно связаны между собой как в научной литературе, так и на практике. За этой связью скрывается стремление человека конструктивно «управлять» конфликтами, препятствовать их эскалации и укрепить свою профессиональную позицию.

Мы сознательно избегаем формулировки «прекращение конфликта», поскольку она ассоциируется с «полностью завершенным действием». О том, что социальный конфликт разрешен, можем утверждать лишь в том случае, если он не обострится снова, если у участников не осталось обид по отношению друг к другу. Но именно *таким* образом конфликты разрешаются крайне редко. Поэтому мы говорим в первую очередь об *управлении конфликтами*. Под этим следует понимать *целенаправленное и осознанное «направление/регулирование» конфликтов и управление ими*, то есть *всю совокупность усилий, направленных на модификацию конфликтной ситуации или конкретного развития динамики конфликта*.

Чтобы управлять конфликтом, сначала нужно *воспринимать* его как таковой, то есть осознать, что существует некое расхождение во мнениях. На этом этапе может оказаться, что:

- это всего лишь мнимый конфликт (например, недоразумение),
- необходимо решить его немедленно (оперативно предпринять первые необходимые меры для его решения) или что
- есть еще достаточно времени для того, чтобы проанализировать сложившуюся ситуацию и разработать меры, с помощью которых можно решить либо подавить назревающий конфликт.

Процесс управления конфликтами схематически показан на рисунке 16. Но желаемое не следует путать с реальностью: ведь даже если все участники осознают наличие конфликта, это отнюдь не значит, что каждый из них готов предпринять какие-либо действия для его решения или минимизации. А некоторые члены организации могут вести себя нейтрально, отрицать конфликт или даже умышленно нагнетать его.

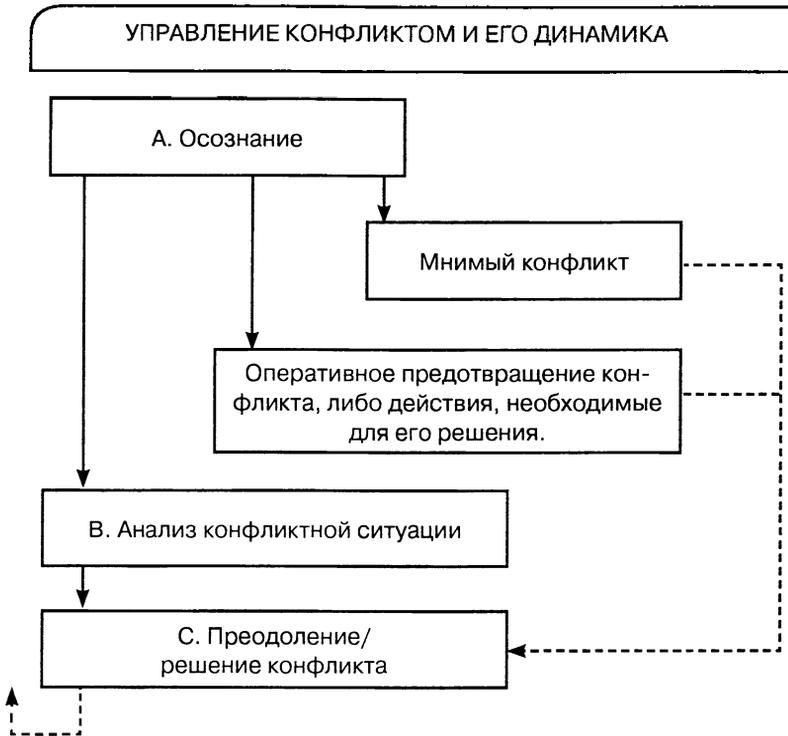
Проще всего решать мнимые («псевдо-») конфликты, которые возникают из-за недоразумений или из-за неправильной интерпретации действий или поведения других. Для этого достаточно лишь прояснить все неясные моменты. Понятие «конфликт» в этом случае не стоит использовать.

Например: возвратившись из отпуска, работник узнает, что в его отсутствие коллега возглавил работу над его проектом (сотрудничая с его заказчиком). Работник злится, чувствует себя обманутым и боится, что теперь он останется не у дел. Однако вскоре ситуация проясняется: руководитель сообщает, что во время его отсутствия этот «крупный клиент» сделал еще один заказ, который поручили другому. И этот коллега при встрече оживленно рассказывает обо всех новостях и изменениях и передает весь необходимый пакет документов, чтобы наш работник мог сразу же включиться в работу.

Если даже после урегулирования конфликта все еще «всплывают» недоразумения, это может говорить о наличии более глубокого конфликта, но не явного, а латентного («смещенного»).

Существуют ситуации, которые требуют немедленной реакции. Например, сотрудник, пришедший на ра-

Рисунок 16. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА С МОМЕНТА ЕГО ОСОЗНАНИЯ ДО ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ<sup>1</sup>.



боту в нетрезвом состоянии (что противоречит правилам безопасности на рабочем месте) или два разъяренных сотрудника, которые начали выяснять отношения прямо в кабинете директора. Во всех этих случаях необходимо принять какое-либо (промежуточное) решение. Можно назначить время для совместного анализа конфликта или его совместного решения. Это позволит подробно разобраться, что же является предметом спора, и каких точек зрения придерживаются оппоненты. Но «третьему лицу», которое включается в процесс урегулирования конфликта, не стоит спешить с действиями, не проанализировав ситуацию во всех подробностях.

<sup>1</sup> Domsch, 1992

### *Необходимость тщательного анализа конфликтной ситуации*

Как только человек осознал наличие конфликтной ситуации, в первую очередь ему следует тщательно проанализировать ее, чтобы выбрать наиболее эффективные меры и стратегии по ее решению.

Часто бывает так, что во время такого анализа люди упускают из виду (либо сознательно игнорируют) важную информацию, прекращая его, так и не уточнив все важные детали. Так, например, в ходе ретроспективного анализа ошибочных управленческих решений, Гайслер<sup>1</sup> установил, что более 70% из 50 исследуемых собственников предприятий принимали решения поспешно, хотя у большинства из них было достаточно времени, чтобы обдумать все альтернативные способы разрешения конфликта. При этом субъективное чувство уверенности было довольно высоким, то есть на этом этапе респонденты были твердо убеждены в правильности своих действий. В ходе анализа выяснилось, что большинство ошибочных решений возникало вследствие того, что руководители не углублялись в детали, упуская из виду важную информацию. А это, в свою очередь влекло за собой неверные решения. Чем быстрее они принимали решение, тем больше они ограничивали свои возможности скорректировать его, когда выяснялось, что многие факты противоречат друг другу. При этом они не изменяли уже принятое «ошибочное» решение, недооценивая выяснившуюся информацию. Возможно, это обусловлено спецификой руководящей должности, которая требует от человека оперативных действий – ведь в условиях неопределенности довольно сложно понять, когда действительно необходима быстрая реакция, а когда есть достаточно времени для того, чтобы все обдумать, взвесить и принять действительно наиболее приемлемое решение (см. гл. 9.1).

Первые шаги анализа конфликтной ситуации схематически представлены на рисунке 17.

Особое внимание следует уделить и остальным участникам конфликта. Ведь именно *их* цели и мотивы, как

<sup>1</sup> Geissler, 1986

Рисунок 17. РУКОВОДСТВО К АНАЛИЗУ КОНФЛИКТА.

**Следует прояснить следующие моменты:**

1. Что является предметом конфликта?
2. Каковы причины конфликта (реагировать нужно относительно сложившейся ситуации)?
3. Кто является участником конфликта, интересы и цели участников; возможно ли спрогнозировать их действия?
4. Как развивается динамика конфликта?
5. Насколько он серьезен, насколько для участников значим предмет конфликта?
6. Какова динамика и последствия предыдущих конфликтов?

правило, учитывают меньше всего (см. гл. 12.2 и 12.4, в эмпирической части).

Стратегии разрешения конфликтов нужно оценивать по тому, насколько они оказались эффективными. Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

- Сколько времени уйдет на реализацию этой стратегии?
- Каких она потребует затрат?
- Насколько приемлемыми для всех конфликтующих сторон будут
  - а) методы и процесс решения конфликтной ситуации?
  - б) результаты?
- Возникают ли похожие конфликты после их (неправильного) решения?

## 7.2 Модели разрешения конфликтов

Беркель<sup>1</sup> взял за основу управленческую решетку Блейка-Мутона<sup>2</sup>, и разработал собственную двухмерную шкалу основных моделей конфликтного поведения. С помощью этой шкалы можно описать, насколько участники конфликта ориентированы на:

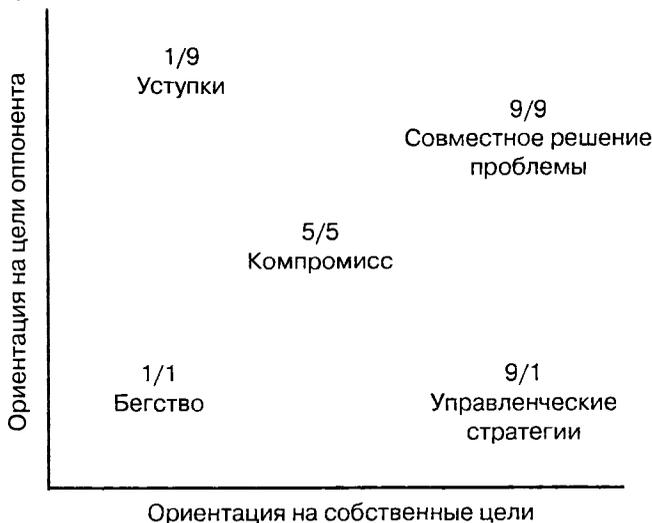
- (а) собственные цели и интересы или
- (б) цели и интересы оппонента.

<sup>1</sup> Berkel, 1995

<sup>2</sup> Blake, Shepard, Mouton, 1964



Рисунок 18. МОДЕЛИ РЕАКЦИИ НА КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ.



*Пояснения к отдельным моделям поведения*

**Управленческие стратегии:** стратегия 9/1 – ориентация исключительно на собственные цели и интересы, реализацию собственных замыслов и идей, попытки вынудить оппонента к выгодному для себя результату. Для этого оппоненты могут применять угрозы, или даже прибегать к мошенничеству. Эту стратегию можно назвать «победитель – проигравший».

**Уступки:** стратегия 1/9 – полный отказ от собственных целей в пользу интересов оппонента; человек поддается другому, предоставляет ему свободу действий, иногда даже подчиняется. Он сглаживает все противоречия и откладывает их разрешение в «долгий ящик».

**Избегание/бегство:** стратегию 1/1 применяют, чтобы избежать конфликта, причем «отступают» обе стороны. Оба участника отказываются от реализации своих целей, чтобы избежать напряжения из-за разногласий.

**Совместное решение проблемы:** стратегию 9/9 можно назвать стратегией «победитель – победитель», следуя которой, обе стороны могут реализовать свои цели и интересы приемлемым для них образом. Это возможно при «кре-

ативном сотрудничестве» и взаимных усилиях, направленных на поиск оптимального решения для обеих сторон.

*Компромисс:* стратегия 5/5 – это «золотая середина», то есть каждый из участников несколько отступает от своих максимальных требований. Эту стратегию разумно применять в коммерческих переговорах, в ходе которых продавец и клиент сходятся на средней цене, идя на взаимные уступки. Это может быть проблематично в патовой ситуации или при «ложном компромиссе» – то есть в ситуации, в которой оба участника реализуют часть своих изначально максимальных претензий, но в итоге получают результат, который абсолютно для них бесполезен. Например: установка систем регистрации времени на предприятии, которые производственный совет готов финансировать лишь в том случае, если оценка зарегистрированного времени будет проходить один раз в конце каждого месяца. В таком случае контролировать сотрудников практически невозможно.

### *«За» и «против» некоторых стратегий*

Самая эффективная и желательная из моделей – стратегия 9/9 («победитель – победитель»). Над результатом совместно работают обе стороны, что укрепляет дальнейшие партнерские отношения. Однако реализация такой стратегии требует много времени и усилий. Но вопрос «действительно ли возможно реализовать стратегию победитель – победитель» остается актуальным вплоть до разрешения конфликтной ситуации. Кроме того, количество благ может быть ограничено, что не позволит удовлетворить потребности всех конфликтующих сторон. Однако если все стороны готовы к сотрудничеству, то в большинстве случаев можно найти путь разрешения проблемной ситуации, который удовлетворил бы всех. Например, провести инновационные реформы организации рабочего времени или поручить часть задач внештатным сотрудникам.

Реализовать стратегии 1/9 и 1/1 относительно легко, поскольку участники в принципе готовы «отказаться» от своих целей. Однако если люди не могут реализовать

свои собственные цели, конфликт передвинется на более дальний срок. Следовательно, эту стратегию нельзя назвать конструктивным управлением конфликтом. Стратегию бегства также можно применить далеко не всегда. В крайнем случае, человек может уволиться из организации с надеждой найти в другом окружении более благоприятные условия.

Сначала тот, кто прибегает к реализации управленческой стратегии 9/1, остается довольным. Но в таком случае у человека накапливается балласт «невротической бухгалтерии», который при случае дает о себе знать. Следует учитывать также то *сопротивление*, которое оказывают «побежденные». Поэтому такая стратегия вряд ли оставит после себя хорошую почву для эффективного сотрудничества в дальнейшем.

Блейк, Шепард и Мутон предлагают несколько иную модель работы с конфликтами. Они выделяют три типа конфликтных ситуаций и, в зависимости от них, активные или пассивные формы ситуативного управления конфликтом (рисунок 19). Выбор стратегий зависит от того, насколько конфликт управляем, возможен ли компромисс, и насколько предмет конфликта значим для конфликтующих сторон. Если конфликт не поддается управлению, но удовлетворить интересы оппонентов все-таки возможно, то следует немедленно принимать какое-либо решение, а если предмет спора не сильно значим для участников (и не вредит их мирному сосуществованию), следует не обострять его, а постепенно искать решение.

Очень сложно решить конфликтную ситуацию, в которой ни один из участников не готов идти на компромисс: в таком случае смысл активной реакции заключается в реализации управленческой «стратегии власти», а менее активная реакция заключается в том, что человек соглашается с мнением одной из сторон или принимает первое сформировавшееся суждение. Если же компромисс невозможен, но конфликтом можно управлять, Блейк, Шепард и Мутон считают, что одна из сторон конфликта так или иначе займет позицию «отступления» или «бегства» – что означает ограждение от потенциальных врагов, или же позицию «безразличия», то есть сознательного отрицания

или игнорирования конфликта. Следовательно, человек не разрешает конфликт, а скорее отрицает или перенаправляет его.

Рисунок 19. МОДЕЛЬ СИТУАТИВНОЙ РЕАКЦИИ НА КОНФЛИКТ.

Ак- тив- но  ↑  ↓  Пас- сив- но	Конфликтом управлять не- возможно, ком- промисс также невозможен	Конфлик- том можно управлять, но компромисс невозможен	Конфликтом управлять не- возможно, но компромисс возможен	Высо- кий ин- терес
	Борьба за власть по схеме победитель- проигравший	Отступление	Решение про- блемы	↑  ↓  Низкий интерес
	Мнение третьей стороны	Изоляция	Компромисс в отношении предмета спо- ра	
	Первое попав- шее суждение	Безразличие или игнори- рование	Мирное сосу- ществование	

Однако у этой модели есть несколько недостатков: выражение «компромисс невозможен» слишком грубо передает поведение человека. Хотя ограниченного количества благ по определению хватит не всем, стратегия «победитель – победитель» здесь также возможна (по логике, ее следовало бы исключить). Распределение благ можно сопровождать коммуникативными стратегиями, то есть совместно обсуждать индивидуальные цели и взвешивать все преимущества и недостатки. В качестве примера приведем ситуацию: есть два претендента на более высокую и хорошо оплачиваемую должность. Один из претендентов, ознакомившись с требованиями к должности, решил, что не сможет согласовать такой режим работы со своими планами на жизнь (на руководящей должности ему придется все основное время посвящать управлению другими людьми и часто ездить в командировки) – так у него практически не останется времени для того, чтобы заниматься профессиональной деятельностью. Другой же претендент – женщина – считает, у нее недостаточно опыта, чтобы справиться с по-

выми требованиями. Следовательно, саму «ситуацию распределения» можно решить с помощью компромиссного варианта.

К тому же, сложно соотнести между собой уровень заинтересованности сторон и характер столкновения. Например, от конфликтующих ожидают, что при высокой субъективной значимости предмета спора они будут реагировать активно, при низкой – пассивно. Личностный фактор также играет важную роль. Результаты исследований, посвященных ориентации человека на *действия* и *состояние*<sup>1</sup>, а также исследования феномена «выученной беспомощности»<sup>2</sup> говорят о том, что невозможно экспериментально доказать, что человек, которому в прошлом приходилось попадать в ситуацию, когда у него не было возможности повлиять на конфликт, впредь в похожих ситуациях будет вести себя пассивно и занимать выжидательную позицию (независимо от того, может ли он повлиять на динамику и исход конфликта в новой ситуации, или нет).

Рисунок 20. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ «СОВМЕСТНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ» И «ПОКЕР-СТРАТЕГИИ»<sup>3</sup>.

Стратегия совместного решения проблемы	Покер-стратегия
Конфликт считают <i>общей</i> проблемой:	Участники убеждены, что лишь один из них должен победить:
<b>Намерения</b>	
«Я знаю, чего хочу, что мне интересно, к чему я стремлюсь – я говорю об этом открыто и недвусмысленно».	«Хоть я и знаю, чего хочу и какова моя цель, но я думаю, что не стоит говорить об этом открыто: я либо промолчу, либо представлю их оппоненту в искаженном виде».
Я ищу решение, которое удовлетворило бы нас <i>обоих</i> .	Я сделаю все, чтобы навязать оппоненту выгодную для меня позицию.
Я хотел бы преследовать <i>общие</i> цели.	Я хочу преследовать лишь свои <i>собственные</i> цели.

<sup>1</sup> Kuhl, 1983

<sup>2</sup> Seligman, 1979

<sup>3</sup> Berkel, 1995, с.46

\*\*\*\*\*

### Поведение

Пытаясь сгладить различия во властных полномочиях, я

- подчеркиваю, насколько важно, чтобы мы пришли к совместному решению,

- подчеркиваю, что было бы неплохо, если бы мы могли рассчитывать на поддержку друг друга.

С самого начала я открыто говорю о своих чувствах, намерениях и выражаю свою точку зрения открыто и честно.

Когда другой говорит, я пытаюсь поставить себя на его место.

Я не завлекаю оппонента ложными обещаниями и не угрожаю ему.

Свои негативные чувства я выражаю так, чтобы они не обидели оппонента.

Сильные чувства (гнев, нетерпение) я выражаю с темпераментом (=горячий конфликт).

Я даю понять, что моя позиция гибкая.

Я следую модели «партнерского общения», чтобы построить или стабилизировать партнерские отношения».

Пытаясь сознательно подчеркнуть различия во властных полномочиях, я

- с самого начала даю понять, что мне все равно, придем ли мы к совместному решению, или нет,

- подчеркиваю, что я никак не завишу от оппонента.

С самого начала я не показываю оппоненту моих чувств, интересов, намерений и открыто не выражаю свое мнение: я сдерживаюсь, а он пусть думает и делает что хочет.

Я даже не пытаюсь мысленно поставить себя на место другого; это только усугубляет конфликт.

Сначала я обещаю что-либо своему оппоненту (чтобы он уступил); но если он не хочет уступить, то я применяю угрозы.

Я экспрессивно выражаю свои негативные эмоции, даже если они могут кого-то обидеть.

Я сдерживаю свои чувства, но я «отплачу» за них позже (= холодный конфликт).

Я недвусмысленно даю понять, что я никогда не отступлю от своей позиции.

Я демонстрирую, что готов к сотрудничеству лишь для того, чтобы использовать доверие оппонента для реализации своих целей.

Беркель<sup>1</sup> противопоставляет две основных стратегии, которые люди применяют при разрешении конфликтов: это «покер-стратегия» и «стратегия совместного решения проблемы». Первая основывается на убеждении, что в каждом конфликте кто-то непременно должен быть победителем, а кто-то — проигравшим, и поэтому следует реализовывать свои замыслы и идеи за счет других. Вторую же применяют в том случае, когда конфликт можно определить как «проблему, решение которой выгодно обеим сторонам».

## 7.3 Описание отдельных стилей поведения

### 7.3.1 Конкурентное поведение

В какой степени человек придерживается стиля «конкурентного поведения», зависит от того, в какой мере при конкретном конфликтном поведении, человек применяет стратегии, ориентированные на *реализацию своих собственных целей*. В этих стратегиях важен не только реальный конечный результат, важно также почувствовать свое превосходство над (и по *сравнению* с) оппонентом: его нужно обязательно превзойти. Подчас одна из сторон идет на уступки лишь в том случае, если понимает, что у оппонента нет никаких преимуществ.

В организациях ситуации конкуренции возникают постоянно. Они, вызваны особенностями иерархической структуры организаций: существует довольно мало высоких должностей, которые гарантируют человеку определенный статус, власть и финансовый достаток (что и порождает конкуренцию). Кроме того, работников и менеджеров постоянно оценивают и сравнивают друг с другом. Труд работников оплачивается в зависимости от уровня их продуктивности, это в любом случае предполагает *сравнение* коллег, поскольку между ними нужно распределить ограниченный бюджет. В периоды экономических

---

<sup>1</sup> Berkel, 1995

кризисов из-за дефицита ресурсов и сокращения рабочих мест конкуренция обостряется. Более того, в задачах некоторых специализированных отделов организации оптимального результата можно достичь через «гармоничский конфликт» (см. гл. 3.3.3 и 6).

Рисунок 21. ИГРА «ДИЛЕММА АРЕСТОВАННЫХ».

		Арестованный 2	
		Не сознается	Сознается
Арестованный 1	не сознается	Год / Год	3 месяца / 10 лет
	сознается	10 лет / 3 месяца	8 лет / 8 лет

Однако конфликты обусловлены не только структурными особенностями организации: ограниченные блага стимулируют к конкурентному поведению далеко не каждого. Это можно объяснить на примере *дилеммы арестованных*, так называемой «игры с нулевым итогом». Условия игры: двух арестованных мужчин обвиняют в совершении тяжелого преступления. Но поскольку для их обвинения недостаточно улик, каждому арестованному сделали предложение: если он сознается, а его партнер – нет, то сам он получит маленький срок (3 месяца) – ведь это «облегчает» судебную процедуру, а его оппонент получит максимальный срок (10 лет). Если же он не сознается, а второй арестованный выдаст его соучастие в преступлении, то сроки тюремного заключения распределят наоборот. Если сознаются оба, им грозит по восемь лет тюрьмы. Если же ни один не признается в совершении преступления, их осудят лишь на 1 год из-за мелких нарушений (например, незаконное хранение оружия и оказание сопротивления при аресте) (рисунок 21).

В организациях часто возникают ситуации, похожие на эту игру. С «эгоистической позиции» каждому из участников лучше всего применить стратегию конкуренции. Наиболее выгодный результат для каждого из них будет в том случае, если он сам сознается в преступлении, а его партнер – нет. Но не все так просто, ведь если созна-

ется и оппонент (который также рассчитывает добиться для себя минимального срока), то оба получают второй по величине срок (8 лет). С позиции «обоих участников» эффективнее всего «не сознаваться» никому. Но только при условии, что оппонент не станет применять «стратегию конкуренции». Поэтому в этой ситуации рационально было бы сознаться, поскольку индивидуально человек понесет минимальный срок заключения (стратегия «минимум»). Если же оба обвиняемых договорятся о стратегии «не сознаваться», тогда «вместе» они понесут минимальные потери: «Следовательно, индивидуальная логика побуждает человека сознаться, а согласно коллективной логике – сознаваться не следует»<sup>1</sup>. Результаты этой экспериментальной игры: почти треть участников выбрали «сотрудничество», почти две трети – конкуренцию. Это доказывает, что сама ситуация не играет особой роли при выборе моделей поведения в условиях конфликта, иначе все участники должны были бы в принципе принять одинаковые решения.

В процессе игры также обнаружилось, что те «арестованные», которые принимали решение первыми, испытывали более сильное напряжение в момент принятия решения. Вероятно, это обусловлено социальной ориентацией человека и общими ожиданиями по отношению к оппоненту («Как он поведет себя? Как свести риск в моей ситуации к минимуму? Как мне перестраховаться?»). С позиции социальной ориентации сторон конфликта, можно выделить несколько стилей поведения человека: партнерское, конкурентное, альтруистическое и индивидуалистическое.

Если на первом этапе конфликта одна из сторон выберет стратегию конкуренции, то ее оппонент, скорее всего, в дальнейшем всегда будет использовать по отношению к ней такую же стратегию. Когда оппонент демонстрирует иное поведение, социальная ориентация отходит на второй план. То есть человек, который изначально придерживался стратегии сотрудничества, меняет ее, как только оппонент применил стратегию конкуренции. Партнер-

<sup>1</sup> Ruettinger & Sauer, 2000, с.123

ское поведение возможно лишь при взаимном доверии и желании строить долгосрочные партнерские отношения.

Интересно, что люди, ориентированные на сотрудничество и на конкуренцию, по-разному воспринимают цели и мотивы своих оппонентов. Первые изначально ожидают от оппонентов стратегий сотрудничества, а затем (при конкурентном поведении других) адаптируются к их стратегии. Последние же, ожидая конкурентного поведения, подтверждают свои ожидания в процессе конфликта, не замечая, что их оппонент изменил свою партнерскую стратегию из-за их конкурентного поведения.

В условиях реструктуризации коммерческих предприятий эта тема приобретает особое значение. От руководителей филиалов требуют оптимизации деятельности их отделов – их работу оценивают и оплачивают в зависимости от уровня продуктивности их отдела. Но как проанализировать продуктивность всего предприятия или концерна? Как поступить, когда дочернему предприятию приходится приобретать товары, которые у внешних поставщиков дешевле, чем у дочерних компаний концерна. Ведь при сотрудничестве с внешними поставщиками мощности дочерних компаний будут загружены не полностью. Как вести себя двум руководителям филиалов, которые собираются продавать похожие продукты одним и тем же клиентам? Игру с арестованными, которую мы описали выше, можно перенести на эти реальные ситуации (Рисунок 21).

### *Экскурс: как применить эти знания в тренинге*

Правила игры: участники делятся на представителей трех конкурирующих предприятий, принадлежащих одному концерну. Их задача – максимально повысить прибыль концерна. Их оценивают, сравнивая их вклад в общую прибыль. На каждом этапе игры участникам приходится принимать решение, как себя вести: согласно модели Y или X. X – это стратегия сотрудничества, при которой все предприятия получают одинаковую прибыль: однако, с индивидуальной позиции эта прибыль относительно низкая, хотя и повышает общую прибыль концер-

на. Если же одно из дочерних предприятий откажется от стратегии сотрудничества и выберет стратегию конкуренции, то есть модель Y. Тогда оно получит прибыль в 30 пунктов, но два других предприятия понесут убытки. Таким образом, относительная прибыль для одного предприятия, ориентированного на конкуренцию, особенно высока. Если же стратегию конкуренции выберут два предприятия, они получают несколько меньшую прибыль, которая, тем не менее, будет выше прибыли, полученной в ситуации чистого сотрудничества: при этом третье предприятие понесет максимально большие потери. А если между собой будут конкурировать все предприятия, то каждое из них понесет убытки, вследствие чего убытки понесет весь концерн. Поэтому для успешного проведения тренинга желательно подобрать для этой игры таких представителей дочерних предприятий, которые находятся в похожей рыночной ситуации. Руководитель каждого из предприятий хочет максимально увеличить прибыль своего отдела, поэтому снижает цену на товар, чтобы создать конкуренцию филиалам своего же концерна. В конечном счете, это приводит к тому, что вследствие жесткой конкуренции в ценовой политике ни одно из предприятий не может достичь оправданного предела доходности.

Рисунок 22. ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЙ И РЕЗУЛЬТАТЫ.

	Предприятие I	Предприятие II	Предприятие III
<b>Решение</b>	X	X	X
<b>Результат</b>	10	10	10
<b>Решение</b>	X	X	Y
<b>Результат</b>	-20	-20	30
<b>Решение</b>	X	Y	Y
<b>Результат</b>	-30	20	20
<b>Решение</b>	Y	Y	Y
<b>Результат</b>	-10	-10	-10

В отличие от дилеммы с арестованными, реальные ситуации не ограничены одним лишь моментом принятия решения – сотрудничество или конкуренция могут быть довольно продолжительными. Поэтому описанную игру

следует проводить в десять раундов. Это позволяет испытать различные стратегии, применив их на практике, и накопить опыт, проанализировав, как ведут себя оппоненты, и какие стратегии они используют. Рекомендуют после нескольких раундов попытаться спрогнозировать результат и поведение оппонентов. Представителям предприятий дают возможность договориться относительно своих стратегий, чтобы получить максимально продуктивный результат. Во время тренинга можно выявить и проанализировать процессы, которые формируют и разрушают доверие между партнерами. В этой игре у участников есть выбор между двумя целями, которые взаимно исключают друг друга: индивидуальная сиюминутная прибыль, по которой оценят продуктивность конкретного предприятия, или общая прибыль концерна, при достижении которой, возможно, одному из предприятий не удастся «удержаться на плаву». Большинство участников, как правило, считает эту ситуацию соперничеством, поскольку они оценивают свой результат лишь в сравнении с результатами других игроков. Для них важно быть лучше других. Поэтому для максимизации прибыли концерна они, как правило, выбирают никак не стратегию X, а готовы сотрудничать лишь тогда, когда чувствуют, что у них явное преимущество по отношению к конкурирующим предприятиям.

Более того, Рюттингер и Зауер<sup>1</sup> выявили стиль поведения, согласно которому некоторые люди сомневаются в правильности своего решения, заключая даже довольно выгодный контракт, поскольку у них возникает впечатление, что они способны добиться гораздо меньших результатов, чем их партнер. Некоторые готовы даже отказываться от своей собственной прибыли до тех пор, пока их общий доход не превысит ожидаемую прибыль оппонента.

Описанные ситуации демонстрируют нам, что каждая из сторон склонна считать, что оппонент будет следовать конкурентной модели поведения. А чтобы избежать невыгодного положения, начинают тоже ориентироваться

<sup>1</sup> Ruettinger, Sauer, 2000, с.124

на конкуренцию. В итоге в действие вступает эффект *самосбывающегося пророчества*. У человека складывается впечатление, что стратегия «победитель – победитель» нереальна, а компромисс представляет собой рациональную альтернативу только для двух сильных и равных оппонентов. При этом одна из сторон более влиятельна и намерена реализовать свои интересы.

С одной стороны, при *сильном стремлении получить высокую прибыль* человек может проявить неуступчивость и неготовность пойти на компромисс. С другой стороны, *недоверие по отношению к другим* может вызвать у человека боязнь потерь, а также негативные ожидания. В обоих случаях в результате мы видим конкурентное поведение, а готовность пойти на компромисс отступает на второй план.

Партнерское поведение предполагает доверие, которое (с позиции каждой из сторон) рационально лишь в том случае, когда человек воспринимает своего оппонента как партнера. Согласно этому, доверие можно постепенно сформировать, сотрудничая согласно стратегии «ты мне – я тебе». То есть кто-то делает первый партнерский шаг навстречу другому, а второй реагирует на него взаимностью и т.д. Это называют также *взаимообусловленностью*, то есть взаимным поведением.

### 7.3.2 Применение власти

Организации структурированы: как правило, в них выстраивается более или менее четкая иерархия (в виде более или менее остроугольных пирамид). Следовательно, власть (регламентированная служебным положением) разделена между ее членами неравномерно. Согласно Максиму Веберу<sup>1</sup>, власть – это «возможность того, что одно лицо внутри социального отношения будет в состоянии реализовать свою волю, несмотря на сопротивление и независимо от того, на чем такая возможность основана». Власть – это также возможность человека противостоять желаниям других изменить ситуацию или статус, то

<sup>1</sup> Max Weber, 1964, с.38

есть она имеет как активную, так и реактивную природу. Подчинение власти – наоборот – означает невозможность быть самому себе «хозяином», необходимость выполнять какие-либо действия или терпеть то, чего человек наверняка не делал бы добровольно. При этом власть – это не просто влияние: власть – это влияние, которому не нужно никаких оправданий или пояснений. Такое влияние возможно только в контексте конфликтных ситуаций: там, где не возникает никаких разногласий, где нет никаких различий в интересах, не придется применять власть.

Рациональные доводы касательно необходимости неравного распределения власти или давления «авторитета» в организациях руководители высшего звена приводят для того, чтобы:

- обеспечить конформное поведение сотрудников по отношению к целям организации,
- влиять на процесс постановки целей и принятия решений,
- координировать деятельность сотрудников в организации (разделение труда) и регулировать социальное взаимодействие между ними,
- избежать конфликтов и постоянной борьбы за власть.

От руководителей изначально «ожидают», что они будут влиять на других. В руководителях ценят такие личностные качества, как доминирование и упорство при реализации поставленных целей. Поэтому Коттер<sup>1</sup>, профессор Гарвардского университета, подчеркивает, что предпосылка успеха руководителя – это его умение построить и удержать власть, поскольку в противном случае он станет «игрушкой» в руках его партнеров по коммуникации, каждый из которых имеет свои интересы. По мнению Коттера, невозможно избежать власти руководителя или каким-либо образом нивелировать ее, поскольку из-за структурных особенностей организаций она нужна всегда. Только тот начальник, который в своей деятельности мало зависит от своих подчиненных, может работать, демонстрируя власть явно.

---

<sup>1</sup> Kotter, 1986

Не бывает управления без каких-либо интересов, положенных в его основу. Кроме того, его нельзя реализовать на пустом месте: наряду с объективной функцией координации, мотивации и контроля, управление выполняет также социальную функцию обеспечения власти и господства. «Действия направлены на то, чтобы накопить потенциал власти, достаточный для того, чтобы реализовать свои собственные интересы. Такие формулировки, как «общее благо» или «общая цель» (организации), также выполняют важную функцию: они вуалируют и регулируют конфликты»<sup>1</sup>.

Пфедфер<sup>2</sup> также говорит о том, что многие организационные решения имеют чисто политическую – а не рациональную – природу. А реализуют их, используя властные полномочия. Только скрытые формы применения власти кажутся человеку впоследствии «процессом рационального анализа». По мнению автора, подчиненные признают решения тогда, когда они верят в их объективную правильность и качество. В таком случае они четко следуют установленным и признанным директивам. В противном случае, другие члены организации могут попытаться привнести в общие цели свои интересы. Если не проявлять власть открыто, они могут не признавать решения руководителя. А вот рациональные решения (или те, которые кажутся таковыми), признают гораздо чаще, кроме того, они действуют успокаивающе: «Применение (псевдо-) рациональных аналитических процессов помогают сделать власть и влияние не такими очевидными».

Пфедфер также критикует теорию процесса обработки информации, которая лежит в основе принятия решений: «В организациях люди в основном не ищут информацию, которая поможет им принять решение, они «нагромождают» ее, чтобы вызвать у других людей впечатление, что решение было принято действительно «правильно», то есть на основании *этой* информации, а не согласно своим индивидуальным предпочтениям или же вообще случайно. В таком случае все попытки каким-либо образом оптимизировать процесс обработки информации в

<sup>1</sup> Neuberger, 1999, с.41

<sup>2</sup> Pfeffer, 1999

сложных ситуациях и в условиях неопределенности действительно напрасны.

Френч и Равен<sup>1</sup> разработали известную классификацию типов власти, проанализировав ее «основы». Они считают, что власть основана на:

- вознаграждении (то есть, когда человеку дают какие-либо позитивные блага, или же когда человека «спасают» от каких-либо негативных последствий),
- принуждении (этот тип власти реализуется посредством принуждения и наказания),
- законности/легитимности (такая власть основана на законах и принятых нормах, ценностях и структурах),
- идентификации (человек подсознательно хочет быть похожим на того, кто наделен властью, например, на начальника. При этом человек может «ощущать» себя начальником),
- компетентности и осведомленности (экспертная власть),
- информации (доступ к информации, контроль каналов и средств передачи информации).

Каждый руководитель обладает определенной комбинацией из этих шести основ власти. Как мы уже говорили, во-первых, власть необходима, во-вторых, она неизбежно возникает в любой структуре. Однако следует понимать, что любое поведение имеет свою «цену»: если человек чувствует, что к нему явно и прямо применяют власть (что уже само по себе является преддверием угрозы), он испытывает далеко не позитивные эмоции. За этим следует этап *реактивного сопротивления*.

### *Результаты экспериментов*

Приведем результаты известного исследования Дойча и Краусса<sup>2</sup>. Исследователи смоделировали ситуацию, в которой несколько участников были зависимы друг от друга и могли достичь максимальной выгоды лишь в том случае, если воспримут эту ситуацию как сотрудничество и не станут применять угроз. Однако у участников экспе-

<sup>1</sup> French, Raven, 1959

<sup>2</sup> Deutsch, Krauss, 1960

римента наблюдалась противоположная тенденция. Они упорно предпочитали воспринимать ситуацию как «конкуренцию», как только кто-либо из них получал возможность применить угрозы. Это значит, что наличие возможности применения угроз говорит о высокой вероятности того, что ею воспользуются. Ведь если человек не воспользуется этим ресурсом, другие могут расценить это как слабость. С другой стороны партнер, которому угрожают, будет искать возможности ответить на угрозы. А если он попадает в безвыходное положение и не видит никаких перспектив, он может решиться на отчаянные, непредсказуемые шаги, спрогнозировать которые практически невозможно.

Дойч<sup>1</sup> обобщил результаты своих исследований следующим образом: сотрудничество и конкуренция имеют тенденцию к «самоэскалации», следовательно «партнерское поведение формирует партнерские отношения, а конкурентное поведение провоцирует конкуренцию». Выбор стратегии угроз коррелирует с тем, что человек воспринимает «угрожающие нотки» в поведении оппонента – то есть потенциальная угроза провоцирует встречную угрозу. А отрицательно стратегия угрозы коррелирует с восприятием искренности и уступчивости другой стороны. Таким же образом, мы можем подтвердить и обратное: люди отказываются от конструктивных моделей поведения, когда оппонент применяет угрозы. Но если человек видит искреннее поведение со стороны оппонента, конкурентного поведения можно избежать. То есть в конфликт можно «подлить масла», ведя себя, как конкурент. А притормозить его и сформировать доверительные отношения можно, проявив типичные жесты сотрудничества. Тем самым, подходы, приводящие к эскалации (и, напротив, к де-эскалации) конфликта, можно использовать «стратегически».

Поэтому наличие одной лишь возможности применить угрозы или наказания вызывает конкуренцию, даже если сотрудничество было бы выгодней для обеих сторон. К тому же, следует учитывать описанную ранее динамику

<sup>1</sup> Deutsch, 1976

ку эскалации конфликтов. Ведь если применять угрозы, эскалация лишь усиливается. Если применить к работнику власть санкций (штраф, принуждение), он безропотно подчинится сиюминутному давлению, однако руководитель мгновенно потеряет симпатию по отношению к себе в его глазах. Если демонстрировать власть слишком открыто, подчиненные начинают оказывать реактивное сопротивление. Такой власти сотрудники подчиняются недолго – лишь пока длится сложная ситуация. Затем последует сопротивление. Во-первых, полностью проконтролировать действия нижестоящего менеджера невозможно – учитывая проблемы, которые возникают на «службе по предписанию». Во-вторых, он также располагает определенными «стратегиями власти», например, он может обладать (и не делиться) важными специальными знаниями, может не проявлять лояльности, сформировать неформальную группу.

Каждую из основ власти следует реализовать в меру. Компетентные и сознательные работники ожидают «прозрачности» и справедливости при распределении поощрений. Законность власти на основании формального авторитета (должностная власть) или личностных особенностей (харизма, личный пример) признают, как правило, лишь до определенного момента. «Власть реальна лишь при условии, что подчиненные признают ее»<sup>1</sup>. Одобрение сотрудников нужно постоянно заслуживать и завоевывать. Авторитет, построенный на профессионализме и обладании специальной информацией, подчиненные признают лишь при условии, что они не будут чувствовать, что от них что-то утаивают или не хотят, чтобы они развивались. Таким образом, применение власти – это всегда «хождение по краю пропасти».

В отношениях обмена между человеком, обладающим властью, и его подчиненным, власть признают тем скорее, чем больше положительного опыта – не имеет значение, какого именно – она гарантирует человеку. Сюда можно отнести и личные склонности подчиненного, например, боязнь ответственности – такие люди доброволь-

<sup>1</sup> Neuberger, Conradi & Maier, 1985, с.193

но подчиняются авторитету других. При управлении, построенном на авторитете, распоряжения признают и выполняют, – таким образом, отпадает необходимость в постоянном контроле. Но даже если это и нельзя назвать «сотрудничеством», тем не менее, партнерские стратегии сотрудничества все также необходимы.

К тому же, известно, что именно компетентные и уверенные в себе сотрудники стремятся применять именно партнерские стратегии<sup>1</sup>. А Кристек<sup>2</sup> говорит о том, что в сложных ситуациях эффективно включать в коммуникацию как можно больше участников, ведь для креативного решения проблемы нужно как можно больше знаний.

Власть – это не только прямое влияние на поведение, часто это лишь возможность применять властные полномочия, которую используют далеко не всегда. Гораздо эффективнее, когда члены группы демонстрируют желаемое поведение, *предвосхищая ситуацию власти*. Это позволяет избежать той ситуации, когда организация превращается в «поле битвы», кроме того, отпадает необходимость «устанавливать границы» в общении или регламентировать свободу действий – сотрудники предвосхищают их. Открытое применение власти вызывает реактивное сопротивление, со временем «изнашивается и притупляется», постепенно теряя свой устрашающий и угрожающий эффект, в то время как агрессия со стороны подчиненных лишь увеличивается. Так что следует знать, «какой ценой дается власть». Поэтому некоторые рекомендуют не реализовывать власть вообще. Иногда хватает одной лишь потенциальной власти, то есть самого оглашения мероприятий. Только в этом случае активизируемая власть действительно имеет вес, ведь, в конечном счете, использование именно этого ресурса и есть *актуальная власть*. В принципе власть активизируется лишь в случае отклонений от определенного порядка.

*Непринятие власти* может проявляться в форме активного или пассивного сопротивления, узурпации, отступления (перевод из отдела или увольнение), а также в виде патологических симптомов (формирование психосо-

<sup>1</sup> ср. v. Rosenstiel, Regnet & Domsch, 1999, особенно Wunderer, 1999

<sup>2</sup> Кристек, 1989

матических заболеваний) или апатии. Форма нашей осознанной (или неосознанной) реакции зависит от:

- 1) личностных факторов (мотив борьбы за власть, агрессивность),
- 2) предполагаемого намерения контрагента, его властных полномочий и индивидуальной свободы действий,
- 3) того, есть ли возможность сформировать группу для защиты своих интересов,
- 4) того, какие полномочия есть у людей, обладающих властью, имеют ли они право «наказывать»,
- 5) того, есть ли у человека возможность «бегства»,
- 6) того, как принято разрешать конфликты в организации.

Кроме того, следует понимать, что на иногда работники и руководители думают не об общем благе и не об организационных целях, а о построении социальных отношений и реализации своих собственных интересов (по отношению к оппонентам). Часто это называют политической мелкими, ежедневными, фактически незаметными действиями, истинные цели которых не называют, а обосновывают их общим благом всей организации. Совокупность таких стратегий Нойбергер<sup>1</sup> называет *микрополитикой*. Однако «власть нельзя упразднить, намного важнее ее контролировать»<sup>2</sup>. Для этого следует:

- сформировать второе крыло власти, чтобы «институционализировать» конфликт и сбалансировать силы,
- ограничить власть по содержанию и по объему,
- избегать как абсолютного доминирования власти, так и сильной зависимости руководителей от подчиненных.

Для этого нужно открыто выносить власть на обсуждение и выявлять существующие потенциалы власти. В рамках программы повышения квалификации персонала в концерне *BMW* тема власти и управления властью

<sup>1</sup> Neuberger, 1999

<sup>2</sup> Neuberger и др., 1985, с.1

была включена в учебную программу. Участники затрагивали такие темы: «Менеджер как закулисный игрок», анализировали «основы и стратегии власти в отношениях между руководителями и работниками». Цель этой программы – «сделать тему власти, которая долгое время была табу, доступной для рационального обсуждения и показать людям возможность управлять властью»<sup>1</sup>.

Наряду с единоличной властью, следует учитывать структурно обусловленную власть, которая сильно влияет на поведение человека. Например: подробные должностные инструкции и предписания, инструкции к выполнению работы, скорость конвейера, организационные цели, компетенции, количество информации, методы контроля и т.д. Власть может быть завуалирована, причем человек может верить, что она неизбежна и объективно необходима – например, на основании предписаний, требований к качеству, правил и т.п. Современные технические достижения стимулируют такое «деперсонализированное» использование властных полномочий, а также позволяют применять абсолютно новые структуры контроля.

### 7.3.3 Избегание и подавление конфликтов

Избегание конфликта может подразумевать отказ от собственных целей – например, из-за упорного стремления человека достичь состояния гармонии. Как раз это позволяет оппоненту в большей степени реализовать свои интересы (ситуация «проигравший – победитель»). Но избегание конфликта может означать полное бездействие. Согласно модели Блейка и Мутона, это может быть стратегия 1/1. Таким образом, *избегание или подавление конфликта* – это стратегия «бегства», цель которой – как можно скорее прекратить неприятную ситуацию. Часто человек ведет себя так из страха, что конфликт выйдет из-под контроля. В такой ситуации все стороны считают, что никак не могут повлиять на ситуацию.

Однако такие «интрапсихические формы»<sup>2</sup> преодоления конфликта имеют «свою цену»: результата достигают

<sup>1</sup> Hohl & Knicker, 1987, с.90

<sup>2</sup> Lazarus, 1966

ют, отказываясь от своих собственных целей. При этом физическое и психологическое напряжение, вызванное конфликтом, мы не можем каким-либо образом просто «отключить». Поэтому, избегая конфликт, участник остается неудовлетворенным, он переживает стресс. Подчас это может привести к так называемому «внутреннему увольнению».

Но на самой ранней стадии возникновения конфликта это выглядит совсем по-другому: человек пытается не допустить возникновения конфликта. Ведь, несмотря на то, что бесконфликтное положение в организации утопично и не совсем желательно (глава 6), это совсем не значит, что каждый конфликт сам по себе следует оценивать как нечто позитивное.

Рюттингер и Зауер<sup>1</sup> подробно описывают, как можно свести конфликты к минимуму:

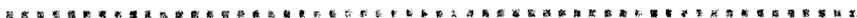
- а) Снизить взаимную *зависимость* руководителей и сотрудников, организовать дизайн работ в организации таким образом, чтобы выполнение задач как можно меньше зависело от деятельности других. То есть следует провести четкое разделение труда и ответственности. Не стоит пренебрегать ориентацией работников на сотрудничество – даже в том случае, если деятельность членов организации и зависит от других. В последнее время требования к работникам становятся все сложнее и выше, у человека остается гораздо меньше времени на то, чтобы отреагировать на ситуацию<sup>2</sup> (изменение ассортимента товаров, ориентация на клиента и т. д.).
- (б) «В качестве еще одной решительной меры профилактики конфликтов» можно максимально *ограничить самостоятельность*<sup>3</sup> членов организации. В таком случае власть принятия решений станет централизованной. Однако это не соответствует ожиданиям сотрудников по отношению к руководителям<sup>4</sup>, а также – процессам минимизации издержек, которые

<sup>1</sup> Ruettinger, Sauer, 2000

<sup>2</sup> ср. Regnet, 1999a

<sup>3</sup> Ruettinger & Sauer, 2000, с.143

<sup>4</sup> ср. v.Rosenstiel, Regnet & Domsch, 1999



- требуют ротации компетенций принятия решений, смещая их на нижние уровни иерархии (для того, чтобы сократить «верхние» иерархические уровни).
- (в) *Развивать информационные (коммуникационные) технологии.* Это поможет свести к минимуму конфликты, вызванные неверной оценкой ситуации – в эпоху мощного потока информации ее количество никак не оправдывает ее качество<sup>1</sup>. Например, мы знаем, что на всех иерархических уровнях участники коммуникации относятся к разговору со своим руководителем более положительно и готовятся к нему более основательно, чем к разговору с подчиненным<sup>2</sup>. Но желательно, чтобы руководители также были более «открытыми» и давали больше «обратной связи».
- (г) *Совместно формулировать цели, чтобы избежать конфликтов, связанных с неверной оценкой ситуации.* Начальнику и сотруднику следует согласовать между собой цели, а не просто поставить их. Важно, чтобы цели были схожими, реальными (чтобы можно было четко их описать, спрогнозировать результат и последствия их достижения), непротиворечивыми и последовательными. Кроме того, цели сотрудника должны соответствовать целям предприятия и отдела, а ставить их следует, учитывая все существующие ограничения.
- (д) *Ввести такую систему поощрений, которая будет стимулировать выполнение вышестоящих целей, а не поощрять отдельного человека за его достижения.*
- (е) *Применять методы отбора, критерии которых известны всем.* Кроме того, для всех должно быть очевидным, что при отборе предпочтение отдадут партнерскому стилю поведения – все это также следует прописать в критериях оценки. Кроме того, эти методы должны «сочетаться» с принципами управления и т.д.
- (ж) *Использовать систему реагирования на иски и жалобы (она должна выполнять функцию некой «от-*

<sup>1</sup> Regnet, 1999b

<sup>2</sup> ср. Gebert & v.Rosenstiel, 1981

душины». Так сотрудники смогут дать волю своему раздражению и направить конфликт в определенное русло). Кроме того, следует использовать «интеграторов», задача которых – конструктивно управлять конфликтами, возникающими между разными отделами. При этом им не следует брать на себя роль третейских судей, им нужно лишь стимулировать людей к тому, чтобы они совместно искали решение их проблемы.

Беркель<sup>1</sup> считает, что любая организация сможет внести важный вклад в преодоление конфликтов, заранее выстроив такую организационную структуру, которая позволит уменьшить количество возникающих конфликтов. Наряду с теми мероприятиями, которые описали Рюттингер и Зауер, он рекомендует:

- развивать *организационную культуру*, в основе которой лежит убедительное видение и четкая миссия,
- организовывать *регулярные встречи* с сотрудниками, чтобы выявить и распознать проблемы на ранней стадии, прояснить все спорные моменты и тут же совместно решить их,
- развивать *культуру доверия* и открытости, создать атмосферу, в которой легко обращаться, открыто говорить о неприятностях и разногласиях.

*Следовательно, избегание конфликта можно рассматривать с двух позиций: как профилактику конфликта с целью абсолютного исключения «столкновений». А также как малоэффективный метод управления конфликтами, который применяют из-за боязни разногласий – как правило, его не прорабатывают и не разрешают открыто.* Такое понимание подавления конфликта шире, чем у Рюттингера и Зауера<sup>2</sup>. Они отождествляют подавление с прекращением конфликта при помощи открытой демонстрации власти. Более того, применение властных полномочий – довольно рискованная форма управления конфликтами. А между избеганием и подавлением кон-

<sup>1</sup> Berkel, 1999, с.390

<sup>2</sup> Ruettinger, Sauer, 2000

фликта существует плавный переход, так как упорный отказ обсуждать отдельные темы – это также активная позиция, а подавлять конфликт можно, не применяя власть открыто (например, при урегулировании конфликта между сотрудниками одного иерархического уровня).

### 7.3.4 Микрополитика

Еще одна возможность реагировать на конфликтные ситуации – это микрополитические стратегии. Так Нойбергер<sup>1</sup> называет ежедневные незначительные (поэтому «микро-») техники и попытки влияния, с помощью которых люди пытаются расширить диапазон своей власти (своего влияния) – так они «добиваются большей свободы действий и уклоняются от внешнего контроля». «Коалиция» с другими сотрудниками играет особую роль при достижении целей отдельного человека. Однако такие люди, как правило, выдают их за действия «на благо предприятия». «Важная особенность микро-политики заключается в том, что в своих действиях человек скрывает либо отрицает само существование каких-либо стратегий, которые он применяет; эта стратегия наиболее эффективна тогда, когда о ней даже не догадываются, поэтому действующие лица в принципе должны соблюдать *видимость* того, что они действуют согласно предписаниям».

*Применение тактики «микрополитики» предполагает, что*

- участники отчасти зависят друг от друга и в то же время конкурируют между собой,
- ситуации и цели неоднозначны, непоследовательны, нечетко сформулированы и нестабильны,
- существуют альтернативные решения, таким образом, последствия не являются чем-то само собой разумеющимся, поскольку есть возможность выбора,
- формы взаимодействия участников не статичны, а могут варьировать,
- речь идет о «не-симметричных» ситуациях, в которых отношения обмена между участниками мо-

<sup>1</sup> Neuberger, 1999, с.42

гут изменяться, а интересы некоторых людей, уже вследствие заданных правил, остаются неудовлетворенными (или же сами правила заведомо ставят определенных людей в невыгодное положение),

- некоторая информация неполная,
- альтернативные модели поведения зависят как от контекста, так и от личных целей участников.

Микрополитические стратегии включают в себя, как правило, контроль информации, сознательное применение каких-либо методов, построение отношений, формирование «коалиций» с коллегами, самопрезентацию, контроль над ситуацией, а также ссылки на обстоятельства, на давление, использование удобного случая для достижения своих целей. Согласно результатам исследований, сегодня многие сотрудники применяют «микрополитические стратегии». Гэндз и Мюррей<sup>1</sup> установили, что координация между отделами, продвижение и принятие решений о ротации сотрудников, а также делегирование полномочий – это те сферы, в которых такая политика встречается чаще всего (таблица 5).

Таблица 5. ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ МИКРОПОЛИТИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ<sup>2</sup>.

Ситуация	«Всегда» и «часто»*, в %
Координация между отделами	68,4
Продвижение по службе и ротация	59,5
Делегирование полномочий	58,7
Распределение средств и оборудования	49,2
Оценивание работы	42,4
Распределение бюджета	37,6
Оплата труда	33,1
Обсуждение трудностей и жалобы	31,6
Кадровая политика	28,0
Установки	22,5
Дисциплинарные меры	21,5
* Классификация проводилась по шкале «никогда, иногда, часто, всегда»	

<sup>1</sup> Gandz, Murray, 1980

<sup>2</sup> Gandz & Murray, 1980, с.442

То есть микрополитические стратегии, которые можно определить с помощью косвенного анализа своих интересов и целей, чаще всего применяют в потенциально конфликтных ситуациях.

## 7.4 Конфликтное поведение в организационных буднях

Беркель<sup>1</sup> провел опрос среди 59 руководителей среднего звена предприятия химической промышленности. Предмет опроса – предпочитаемый «стиль» разрешения конфликтов. Этот эксперимент он провел на основе вышеописанной модели (см.гл.7.2), которая охватывает все стили от 1/1 (избегание) до 9/9 (совместное решение проблемы).

Выяснилось, что стратегию «победитель – победитель» руководители считали наиболее предпочтительной, независимо от того, о чем идет речь: об общем отношении к конфликту или о специфических ситуациях, таких как межличностные, групповые и межгрупповые конфликты.

На втором месте (причем гораздо менее предпочтителен) – компромисс (5/5). За ним, на третьем месте – уступки (стиль 1/9). Исключение составляют лишь межгрупповые конфликты.

Конкретного отношения руководителей к стратегиям открытой демонстрации власти и бегства (1/1) выявить не удалось. Судя по высказываниям респондентов, обе стратегии пользовались среди них наименьшим предпочтением. Из этого мы можем сделать вывод, что обе модели поведения считали наименее эффективными методами преодоления конфликтов.

Так как между стилем 1/9 и 9/1 (уступки или власть,  $r = -.33$ ,  $p < .01$ ), а также между 9/9 и 1/1 (совместное решение проблемы или бегство,  $r = -.30$ ,  $p < .01$ ) прослеживается отчетливая негативная корреляция, Беркель предполагает, что обе эти модели поведения представляют собой «полюса» одного фактора. Речь идет о готовности открыто решать конфликтную ситуацию или же о страхе пе-

<sup>1</sup> Berkel, 1980

ред решением конфликта, а также о реакции на конфликтную ситуацию: жесткая реакция (демонстрация власти), проявление «слабости» (уступки, полное бездействие).

Томас и Понди<sup>1</sup> попросили 66 руководителей описать, как в последнее время они вели себя при разрешении конфликтных ситуаций. После анализа этих высказываний о себе удалось получить следующий результат:

- большинство, ровно 41%, утверждают, что вели себя как «партнеры»,
- 25% шли на компромисс,
- 21% применяли стратегию конкуренции/реализации своих идей и интересов,
- 8% уступили и
- 5% отказались отстаивать свои интересы.

Но гораздо интереснее оказалось то, как они интерпретировали высказывания своих оппонентов. Они говорили, что по отношению к ним контрагенты:

- 73% проявляли конкурентное поведение,
- 4% – сотрудничество
- в 16% случаев предпочли бегство.

Следовательно, мы видим явный *дисбаланс между образом Я и образом оппонента*. Собственное поведение люди описывают как «сотрудничество», как модель «победитель – победитель» или компромисс, а оппонентам приписывают противоположные модели поведения, а именно – конкуренция или бегство. Это показывает, что к высказываниям о себе нужно относиться с определенным скепсисом.

Ренвик<sup>2</sup> провела опрос 72 служащих двух крупных предприятий на предмет того, какой стиль управления конфликтами они предпочитают в той или иной ситуации. Опрос она составила из ряда утверждений, с которыми респондентам было нужно согласиться либо не согласиться, ранжируя свои ответы по шкале от 1 до 5 баллов. При условии, что 1 – абсолютно невероятно, а 5 – очень вероятно:

<sup>1</sup> Thomas, Pandy, 1977, цитируется по Thomas, 1979, с.165

<sup>2</sup> Renwick, 1975

1/1: Я избегаю резких аргументов и стараюсь избежать конфликта.

1/9: Я спокойно реагирую на противоречия, делая акцент на общих интересах.

5/5: Я ищу «золотую середину» – компромисс.

9/1: Чтобы добиться признания моей точки зрения, использую властные полномочия (которые мне гарантирует моя должность) или мои знания.

9/9: Я открыто говорю о проблеме, пока не удастся принять какое-либо решение, даже если при этом я и обижу чьи-либо чувства.

Результаты мы привели в таблице 6.

Таблица 6. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ПРИ РАЗНЫХ ПРИЧИНАХ КОНФЛИКТА.

Стиль	Оклад, продвижение и оценка производительности	Личностные качества	Условия работы, политика и организационные процессы	Разный уровень знаний и доступ к информации	Разные личностные качества	Различия во мнениях
«Отступление»	1.82	2.69	1.81	1.46	2.90	2.36
Уступки	2.86	3.06	2.79	2.35	3.47	3.28
Компромисс	3.17	3.54	3.40	2.82	3.69	3.75
Демонстрация власти	2.47	2.38	2.81	2.94	2.10	2.24
Совместное решение проблемы	3.49	2.90	3.38	3.93	2.57	2.97

Это исследование четко показывает, что совместное решение проблемы и компромисс – наиболее предпочитаемые стили поведения. При этом совместное решение проблемы предпочитают лишь в двух, а компромисс – в четырех случаях. Если речь идет об окладе, повышении в должности или оценке производительности – предпочитают в основном совместное решение проблемы или компромисс (на втором месте). Оба этих стили поведения преобладают также тогда, когда конфликт касается усло-

вий труда и дизайна работ. В этом случае респонденты считают, что неприятную ситуацию следует немедленно изменить, обострив конфронтацию – ведь только таким образом можно одержать победу. Хотя, любой прогресс в решении сложной ситуации, в том числе и компромисс, – это уже (отчасти) победа. Если спор возник из-за каких-либо личных/индивидуальных разногласий – компромисс в этом случае наиболее вероятен.

Если конфликтные вопросы как-то связаны с личностными особенностями человека, респонденты в гораздо меньшем количестве случаев пытались навязать ему свою позицию против его воли. В этом случае наилучший результат – достичь «временного соглашения». Тактика отступления во всех случаях оказалось наименее популярной. Далее мы проанализируем другие исследования, чтобы выяснить, насколько эффективны стратегии управления конфликтами при тех или иных темах конфликтов (гл.11 и 12).

Мартин и Бергманн<sup>1</sup> опросили 329 участников курсов повышения квалификации на предмет того, как те обычно ведут себя в конфликтных ситуациях. Средний возраст участников этой группы составил 32 года, а доля женщин – 53%. Мартин и Бергманн классифицируют стили управления конфликтами по уровню:

- вербализации (*V – verbalization*) – насколько четко человек придерживается темы, пытается убедить другого, открыто и активно обсуждает конфликтную ситуацию с сотрудниками или посторонними людьми, не имеющими отношения к конфликту;
- беспомощности (*H – helplessness*) – слушание, молчание, игнорирование или смирение, отвлекающие маневры типа «свести конфликт к шутке»;
- избеганию (*A – avoidance*) – отказ выполнять работу, уклонение, создание «коалиций» с другими сотрудниками;
- конкуренции (*C – competition*) – уклонение от сотрудничества, сведение счетов с кем-либо.

В большинстве случаев первая реакция на конфликтную ситуацию, как правило, попытка вербализации, то

<sup>1</sup> Martin, Bergmann, 1996

есть попытка обговорить проблему (67%), затем следует беспомощность (26%). 26% респондентов сказали, что чаще всего они следуют стратегии «V – Н – V». То есть вербализацию часто сменяет демонстрация беспомощности, затем следует новая попытка разрешить проблему путем активного взаимодействия. Остальные комбинации стратегий применяет лишь 4 – 8% респондентов. Демонстрацией беспомощности респонденты реагируют в первую очередь на «иерархические» конфликты с начальством. При этом распространена модель «Н – V». Отчетливо видно, что она гарантирует человеку гораздо меньшую свободу действий.

Работая над своей диссертацией, Груне<sup>1</sup> провел опрос среди 145 работников восьми предприятий. Он спрашивал у них, с какими типами конфликтов они встречаются, и как они справляются с ними (какие применяют стратегии управления конфликтами). В этом исследовании принимали участие руководители, сотрудники и практиканты. На основе их высказываний можно выделить типичные для них модели поведения:

- Отрицательная корреляция между *«решением конфликта при вмешательстве начальника, ориентированного на удовлетворение интересов подчиненных»*, и *«конфликтом»* говорит о том, что подчиненные встречают такое поведение со стороны руководителя крайне редко.
- Существует отчетливая корреляция между конфликтами и так называемыми «пассивными стратегиями управления», то есть в противоречие к высказываниям о себе, человек утверждает, что другие применяют стратегии уклонения и бегства. Груне считает, что избегание конфликта или медлительность в принятии решений – это одна из самых распространенных стратегий.
- «Активные стратегии преодоления конфликтов» – скорее редкость, за исключением тех случаев, когда руководители применяют властные полномочия для того, чтобы отстоять собственное мнение.

<sup>1</sup> Gruene, i.V.

- «Устранение предмета спора» также считают часто применяемой стратегией.

Несмотря на применение разных подходов, между результатами описанных исследований можно провести некоторые параллели:

- Именно в высказываниях о себе руководители отдавали предпочтение *стратегии партнерского поведения*. Они говорили, что стремятся к совместному решению проблемы, а при необходимости идут на компромисс. Отступление и полное бездействие – наименее всего соответствует их образу Я. Неясным остается их отношение к применению властных полномочий и к уступкам: их оценки выражены неоднозначно.
- Следует учитывать также специфику ситуаций, а именно – тот факт, что в последнее время довольно популярны тренинги для руководителей. На таких тренингах подчеркивают необходимость и эффективность партнерского стиля управления. Ответы могут подчиняться тенденции говорить о том, что желательно, то есть такие ответы могут быть следствием эффекта «социальной желательности». Кроме того, они могут свидетельствовать о том, что участники тренинга предпочитают стратегии сотрудничества – по крайней мере, в тех ситуациях, которые возникают на тренинге (а также в тех ситуациях в жизни, которые по своей природе похожи на них).
- Однако если немного изменить дизайн исследования, результат будет сильно отличаться от предыдущего: если провести опрос мнений касательно поведения других участников конфликта – подавляющее большинство описывало поведение *оппонентов* как конкурентное. Это можно толковать как проекцию. Подобное можно сказать и об избегании конфликтов.
- Из-за того, что на руководящих должностях не так много женщин, при проведении некоторых экспериментов их заведомо исключили из выборки. В тех исследованиях, в которых они все же принимали участие, полученных данных не достаточно для



того, чтобы сделать какие-либо выводы на основе их статистической обработки. Хотя в общем можно отметить, что стили поведения и управления женщин-руководителей едва ли отличаются от их коллег-мужчин. Они больше отличаются (поведением и продуктивностью) от обычных женщин. Однако *поведение женщин в конфликтных ситуациях* заметно отличается от поведения мужчин: они как бы руководствуются несколько иными «правилами игры». В своей дипломной работе Кер<sup>1</sup> установил, что при решении проблемы женщины менее склонны придерживаться формального служебного регламента; кроме того, в процессе преодоления конфликта они гораздо реже, чем мужчины, прибегают к использованию моделей поведения, которые подчеркивают позицию человека в организационной иерархии. Ему также удалось установить, что именно женщины чаще всего противостоят своему руководителю. А вот Грюне выяснил, что женщины избегают конфликты чаще, чем мужчины. Вторая по приоритетам стратегия преодоления конфликтов – это посредничество третьего лица, то есть «поиск поддержки со стороны». Мартин и Бергманн<sup>2</sup> отметили, что женщины не часто проявляют конкурентное поведение (судя по их высказываниям о себе), особенно когда их оппонент – мужчина. Поэтому обострение противостояния на втором этапе динамики конфликта наступает лишь в спорах между мужчинами.

*Доминирующий стиль поведения или поведение, соответствующее ситуации?*

По мнению Глазла<sup>3</sup>, действия, в основе которых лежит «каузальное (причинное) мышление» не достаточно эффективны. В качестве наглядного примера он приводит медицину, которая ориентирована главным образом на реакции организма, а не на причины этих реакций: «Если маленький ребенок заболел воспалением легких,

<sup>1</sup> Kehr, 1989

<sup>2</sup> Martin, Bergmann, 1996

<sup>3</sup> Glasl, 1999

после того, как зимой упадет в бассейн», то сама причина не будет иметь никакого значения. «Если установить вокруг этого бассейна ограждение, это никак не повлияет на протекание его болезни. Даже если затем нагреть воду, от этого он не выздоровеет».

Но и борьбы с одними лишь симптомами недостаточно. Но если знать причины, можно совершить ряд целенаправленных действий и избежать подобных проблем в будущем. Поэтому «конфликт-менеджеру» стоит ориентироваться как на симптомы, так и на их причины, выявить которые подчас не так уж и просто. Принимая «решение», ориентированное исключительно на причины, можно упустить из виду фактор отношений и предварительный опыт, поэтому динамика конфликтов может не соответствовать ожиданиям.

В своем исследовании Ренвик<sup>1</sup> показывает, насколько выбор стратегии (стиля) преодоления конфликта зависит от его содержания (табл. 6). Блейк, Шепард и Моутон<sup>2</sup> предполагают, что стиль поведения при разрешении конфликта зависит от того:

- насколько сильно человек заинтересован в разрешении сложившейся ситуации,
- насколько конфликт поддается управлению,
- возможно ли компромиссное решение.

Если провести тщательный анализ (см. гл. 3), можно установить, что способ описания причин конфликтов может повлиять на то, какие модели поведения человек выбирает. Конфликты, которые возникают из-за неверной оценки сложившейся ситуации или недостаточного количества информации, можно разрешить, предоставив конфликтующим сторонам достаточное количество информации; а если конфликт возник из-за личностных разногласий (например, из-за того, что оппоненты по-разному понимают поставленные перед ними цели), консенсуса можно достичь, открыто обсудив проблему. Чтобы избежать конфликтов, возникающих из-за ограниченного доступа к определенным ресурсам, следует быстро и точно

<sup>1</sup> Renwick, 1975

<sup>2</sup> Blake, Shepard, Mouton, 1964

принять необходимые решения, которые обеспечат «прозрачность информации».

Даже если руководители и говорят о явно выраженных предпочтениях в поведении при разрешении конфликтов, в высказываниях о себе они подчеркивают, что ведут себя по-разному.

Так или иначе, результаты исследований говорят о том, что большинство людей в конфликтных ситуациях демонстрируют *доминантный стиль поведения*, формы проявления которого лишь незначительно варьируют в зависимости от ситуации. Особенное влияние на динамику конфликта и на выбор соответствующей модели поведения оказывают личностные качества и *значимость* темы конфликта для конфликтующих сторон (см. гл. 12.4).

## 7.5 Разрешение конфликта – как это происходит?

### 7.5.1 Этапы разрешения конфликта

Беркель<sup>1</sup> выделяет следующие этапы преодоления конфликтов:

- контроль над своими эмоциями (возбуждением), а также над эмоциями оппонента,
- попытки выстроить с оппонентом доверительные отношения,
- открытая коммуникация,
- решение проблемы,
- взаимное соглашение,
- внутренняя переработка конфликта.

Предпосылка возникновения конфликта – осознание человеком того факта, что некоторые его цели могут остаться нереализованными. Затем следует эмоциональное возбуждение, мысли побуждают человека к действию, у него формируются представления о том, как можно устранить нарушение. Беркель подчеркивает, что *каждая*

<sup>1</sup> Berkel, 1995

конфликтная ситуация «запускает» эмоционально заряженные образы и импульсы, побуждающие человека к действию. Но эти действия, как правило, не помогают преодолеть конфликт, если мы совершаем их необдуманно либо неосознанно. То есть, если у человека внезапно возникает эмоциональный импульс, побуждающий его совершить какое-либо действие – например, спонтанное желание накричать на кого-либо – не обязательно его реализовывать. Перед тем, как реализовать подобные импульсы, люди (как правило) проходят фазу рефлексии, в которой они взвешивают, что можно/ нужно сделать, каковы шансы, и чем они рискуют.

Кроме того, Беркель говорит о том, что контроль своего эмоционального возбуждения и эмоционального возбуждения оппонента – это основная предпосылка совместного преодоления конфликта (рисунок 22). А вот если обе стороны «набросятся» друг на друга, не контролируя свое возбуждение, опасность эскалации в такой ситуации особенно велика.

Эмоциональную форму разрешения конфликта – которую Глазл<sup>1</sup> называет «горячим конфликтом» – Беркель считает нерациональной и неэффективной. Но хотя при яркой эмоциональной реакции и возникает опасность обострения конфликта (из-за необдуманных, спонтанных действий или высказываний), подчас конструктивно разрешить ситуацию можно только лишь с помощью интенсивного столкновения – подобно «очищающему ливню». А в обществе и в коллективе мы склонны скорее к рационализации столкновений. Но в таком случае обработка конфликта происходит на рациональном уровне, а возникающие эмоциональные всплески (возбуждение, побуждение к действию) остаются «за бортом». Глазл противопоставляет «горячей» форме разрешения конфликта так называемую «холодную», которая «парализует» проявление эмоций вовне: «Человек проглатывает фрустрацию и чувство ненависти, которые продолжают деструктивно воздействовать на него изнутри, побуждая его в экстремальных случаях к саморазрушающим действиям (...). Выкристаллизовывают-

<sup>1</sup> Glasl, 1999

РИСУНОК 22. КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ СВОЕ ВОЗБУЖДЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ<sup>1</sup>

Чтобы контролировать свое возбуждение, нужно		Успокоиться		Подумать над совместным решением конфликта			
Не нападать первым	Изменить восприятие	Позитивное мышление	Негативное мышление	Конструктивное мышление	Проанализировать свое поведение (наблюдать за собой)		
Непосредственный контроль возбуждения					Наблюдать за другими		
					За другими		
					Опновента в разговор		
с помощью раз- грукки «Я направ- лю свою ярость на предметы» (битье посуды во время ссоры).	Не обращать внима- ния на негативную информацию (Дар- твер явно имел в виду что-то другое/ он не хотел меня оби- деть).	Подумано о чем- либо дру- гом, что мне более приятно.	Все могло быть гораздо хуже.	Подумано о том, как в данный момент я смогу взять кон- фликт под свой кон- троль.	Я понимаю, что со мной происходит (Как часто бьется серд- це? Дрожат ли руки?) Чувствуется ли напряжение ни в области живота?)	Я сконцен- трирую свое внимание на поведе- нии других. (Как он себя ведет?) Что выра- жает его жесты, ми- мика, тембр голоса?)	Своим поведе- нием я должен снизить его воз- бужден- ность, успоко- ить его.
или блокнотки «Я напрягу мышцы и таким образом сдержусь» (сжать кулак, напрячь шейные мышцы)	<i>Осторожно!</i> Это может привести к искаженному вос- приятию реальности: это первый шаг к вы- теснению	<i>Осторожно!</i> Чело- век может успоко- ить себя этим, но это не влияет на разрешение самого конфликта.			<i>Осторожно!</i> Эффективно лишь на последних этапах разрешения конфликта.		

<sup>1</sup> Berkel, 1995, с.58

ся нормы и процедуры, которые благоприятствуют тому, что конфликтующие стороны избегают друг друга и уклоняются от совместного разрешения конфликта. Столкновение происходит лишь косвенно».

Следующий шаг управления конфликтом – вызвать *доверие* у оппонента. Если делать это, демонстрируя свою уязвимость, это поможет обоим *открыться*. Так участникам конфликта будет легче говорить о своих чувствах, ощущениях и целях. Естественно, это повлияет и на то, какой коммуникация будет в дальнейшем. Этот метод можно противопоставить применению властных полномочий или угроз в конфликтных ситуациях, что, как показывают эмпирические исследования, и приводит к обострению конфликта.

Кроме того, Беркель считает, что людям следует осторожно взаимодействовать со своими оппонентами: то есть не делать ничего, что может спровоцировать или оскорбить другого. Также не следует играть на слабостях других.

Суть следующего этапа состоит в *открытой коммуникации*. Здесь мы наблюдаем эффект аутодинамичного позитивного кругооборота: доверие делает коммуникацию между людьми более открытой, а открытая коммуникация – это предпосылка к доверию. Как правило, в ходе такого процесса человек постепенно раскрывается, открывая для окружающих «отдельные фрагменты» себя, что – при взаимности с другой стороны – приводит к тому, что он раскрывается еще больше, а его действия вызывают у оппонента доверие.

При этом Беркель рекомендует задаться следующими вопросами:

- Благоприятны ли для разрешения конфликта место и время (Следует ли решать его прямо сейчас, или же стоит немного подождать? Как его решать: в присутствии других или наедине с оппонентом, при личной встрече, по телефону, или с помощью переписки?)
- Достаточно ли времени для его разрешения?
- Есть ли необходимость привлечь третью сторону?

Этап *решения проблемы* характеризуется определением проблемы, поиском ее решения и выбором необходи-

рых действий. За ним следует закрепление согласия, то есть *приход к согласию*. Поскольку конфликт имеет внутренний характер, преодолеть его можно лишь посредством *внутреннего анализа*:

- рефлексия возникновения конфликта,
- самокритический анализ своего поведения, эмоций и действий,
- анализ динамики конфликта,
- принятие оговоренных условий: это особенно тяжело, когда участник выходит из конфликта проигравшим, когда ему не удалось сохранить свое лицо и отстаивать свои интересы. Здесь внутреннее преодоление конфликта просто необходимо. Так можно предотвратить спиралевидное развитие конфликта и постоянный поиск оппонентами спорных вопросов.

Глазл<sup>1</sup> разработал пять факторов, с помощью которых можно диагностировать ситуацию и сделать свои действия (интервенции) наиболее эффективными:

1. *Интервенция, затрагивающая интересы.* Конфликтующие стороны постепенно увеличивают масштабы спора (и повышают значимость предмета спора), что делает его более сложным и, в то же время, более глобальным. Поэтому нужно прояснить важные моменты, проанализировать, что значимо для оппонента (это позволяет более глубоко понять конфликтную ситуацию, а также делает человека более чувствительным к разным тонкостям и акцентам). Также следует прийти к единому мнению, определив, какие темы наиболее важны для дальнейшей работы с конфликтом.
2. *Интервенции, касающиеся процесса конфликта,* могут быть направлены на прошлое, настоящее или будущее. В первом случае – это подробный анализ развития предыдущего конфликта. Особенно – когда рассматривают принятие решений в критических ситуациях. Так можно проанализировать также взаимные оскорбления. Но поскольку во время такого

<sup>1</sup> Glasl, 1999

анализа конфликты продолжают развиваться, может последовать их эскалация.

Существуют также *интервенции, которые касаются настоящего*. Например, на какое-то время стороны могут договориться придерживаться определенного поведения (не обострять конфликт до окончания работы над проектом). Но такое установление *status-quo* эффективно лишь тогда, когда поведение оговаривается и регламентируется предварительно, а в случае нарушения по окончании оговоренного срока предусмотрены какие-либо санкции и глубокий анализ ситуации. *Интервенции, касающиеся будущего*, включают в себя «прогнозирование возможного развития конфликта»: Что может произойти, если третья сторона перестанет участвовать в урегулировании конфликта? Что? если одна из сторон будет препятствовать разрешению конфликта? С помощью этого метода можно предупредить и предотвратить последующую эскалацию конфликта.

3. *Интервенции, которые касаются непосредственно конфликтующих сторон* (особенно нам интересны те, которые затрагивают инфраструктуру группы, в которой человек находится). Известно, что в конфликтных ситуациях структура коммуникации меняется и повышается групповое давление (см.гл.5). Перед тем, как прорабатывать проблемы с другими командами, следует понять и решить проблемы внутри группы. Глазл считает, что особенно это необходимо на 4 – 6 этапах эскалации конфликтов (рисунок 23). Однако чем активнее в разрешение подобных внутригрупповых конфликтов вмешивается «третья сторона», тем менее беспристрастной ее считают. Поэтому в таких случаях рекомендуют привлекать консультанта, который не обладает официальной властью принятия решений и осознанно придерживается нейтралитета, чтобы прийти к общему результату вместе с конфликтующими сторонами.
4. *Интервенции, направленные на отношения между конфликтующими*: особое внимание следует обратить на мероприятия по развитию командной работы, по

организационному развитию, а также по развитию формальных и неформальных отношений (посредством формирования групп, изменения в партнерских отношениях, построения таких формальных отношений, где деятельность и продуктивность отдельных участников мало зависит от деятельности других и т.д.).

5. *Интервенции, касающиеся основных установок*, поскольку в процессе развития конфликта участники теряют веру в то, что проблему можно решить сообща. В ходе беседы с конфликтующими сторонами третьему лицу следует разобраться в том, как стороны оценивают возможность совместного разрешения конфликта, какие предпосылки (по их мнению) для этого должны быть, какие способы разрешения они считают приемлемыми, какую роль в этом они приписывают себе, а какую – другой стороне, подавали ли они сигналы, выражающие готовность приложить усилия к завершению конфликта и т.д. Глазл утверждает, что даже если конфликт по определению следует завершить, оппонент часто понимает эти сигналы неправильно, что при некоторых условиях обостряет его [конфликт] еще больше. Поэтому как раз третья сторона на отдельных этапах и может выступать в роли посредника, который следит за тем, чтобы эти сигналы передавались корректно. Это позволит избежать негативных последствий из-за искажения информации.

### *Преодоление конфликта посредством комбинации позиций*

С позиции организационной психологии, разрешить конфликт следует, учитывая три вида интересов: человека, группы и организации<sup>1</sup>. Для того чтобы преодолеть конфликт, нужно организовать процесс постоянного обмена мнениями. Это позволяет проанализировать не только то, как между собой взаимодействуют руководители и подчиненные, но и то, какие защитные механизмы у них срабатывают по отношению к авторитетным людям.

<sup>1</sup> Berkel, 1984, с.369

С другой стороны, поведение сотрудника, ориентированное на конкуренцию, больше не следует понимать как исключительно интрапсихическую проблему. Оно зависит также от ряда внешних условий и межличностных отношений. Например, руководитель, который на собрании особенно подчеркивает блестящие результаты отдельного человека, предпочитая индивидуальные достижения групповым; или системы поощрения в организациях и методы оценивания деятельности человека на определенной должности, которые, в конечном счете, выстраивают иерархию внутри организационных отделов. Поэтому Беркель считает, что «успешно преодолеть конфликт можно, если при этом учитывать позиции всех сторон, не позволяя взвалить ответственность за конфликт на кого-либо одного».

Еще одна форма смещения перспективы – целенаправленный анализ мнений и аргументов оппонента. Такое «упражнение» часто применяют на тренингах по развитию командной работы: один из участников ролевой игры принимает позицию противника.

Зачастую это имеет неоднозначные последствия: человек ищет аргументы, представляя себя на месте своего же оппонента. Так он глубже понимает свою собственную позицию, кроме того, он начинает лучше понимать поведение, цели и мотивы «другой стороны». К тому же, если проанализировать, как оппонент или третьи лица воспринимают роль человека, становится ясно, как другие переживают, интерпретируют и воспринимают сложившуюся ситуацию. Фактически, с помощью такой «ролевой игры» можно редуцировать так называемое «слепое пятно» конфликта. Кроме того, каждый из участников в такой ситуации (даже в ролевой игре) будет действовать по-своему. Так варианты собственного поведения дополняются новыми «оттенками», о которых ранее человек даже не думал.

Еще одно интересное упражнение: представьте (воспринимаемое) поведение и цели оппонента в виде рисунка или скульптуры.

В любом случае, такое «смещение перспективы» между людьми, группами и организациями позволяет избе-

.....

жать поспешных выводов касательно отдельных причин конфликта, а также выбора неадекватных стратегий его преодоления.

### 7.5.2. Когда следует привлекать третье лицо?

Привлекать третью сторону следует, если:

- одна из конфликтующих сторон значительно слабее другой,
- обе стороны не могут договориться,
- конфликт имеет сильную эмоциональную выраженность или ситуация уже критически обострилась<sup>1</sup>,
- участники не понимают, как поступить в такой ситуации.

При этом следует учесть, насколько конфликт «формализован», то есть включен ли в него руководитель (более высокого ранга), отдел кадров или производственный совет. Включение коллег того же уровня (из этого же отдела или из других отделов) может лишь увеличить масштаб конфликта, расширить его, поскольку конфликтующие стороны, как правило, ищут сторонников. Поэтому третье лицо должно сохранять *нейтралитет*. Можно обратиться к консультанту, задача которого – посредничество, а не принятие решения. Важно, чтобы он *помог участникам выработать совместное решение*.

Шварц<sup>2</sup> называет делегирование конфликта третьему лицу самостоятельным, независимым стилем решения конфликта. В лучшем случае от третьего лица он ожидает:

- посредничества между контрагентами,
- окончательного разрешения конфликта,
- координации диалога между оппонентами,
- управления коммуникацией,
- более объективного взгляда на проблемную ситуацию.

Для каждой из ступеней эскалации конфликта Глазл<sup>3</sup> рекомендует отдельную стратегию (рисунок 23). Он исхо-

<sup>1</sup> ср. спираль эскалации, которую описывает Glasl, 1999

<sup>2</sup> Schwarz, 1997, с.229

<sup>3</sup> Glasl, 1999, с.361-362

В Р У К К О С Т Р А К И Я К Ы Е В Е К С Е Р И Я М А Д В О В Е Л Ъ С К И М С А В Е К Т О Р О В С К

дит из предположения, что каждая указанная стратегия наиболее эффективна на соответствующем этапе динамики/развития конфликта. Сначала он рекомендует модератору сознательно не проявлять никакого интереса к содержанию (предмету) конфликта, а анализировать возникающие проблемы вместе с участниками, обсуждать их вплоть до полного урегулирования. По мнению Глазла, эта стратегия подходит также «для менее сложных конфликтов на третьей ступени эскалации». Он считает, что модератор должен лишь «сопровождать» процесс решения конфликта самими участниками.

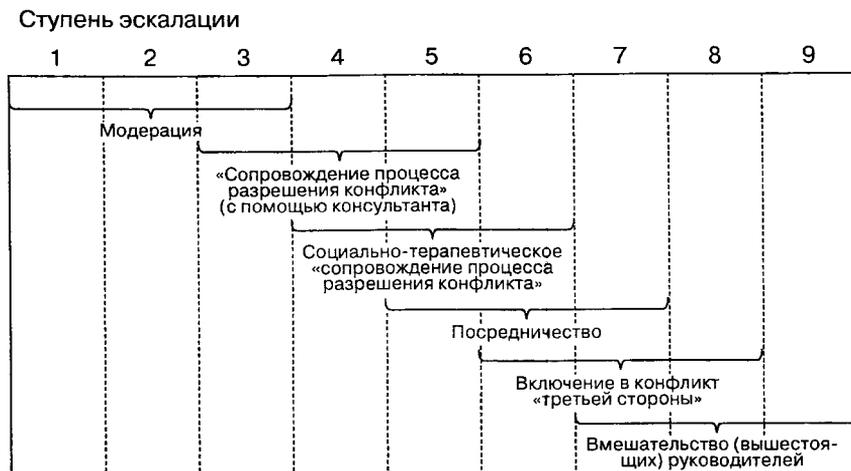
«Сопровождение» процесса он считает уместным начиная с четвертой степени эскалации. Комелли<sup>1</sup> описывает такое сопровождение как вмешательство в рамках организационного развития, при котором консультант ограничивается лишь тем, что делится своими наблюдениями. Цель – запустить процесс обучения. Группе следует самостоятельно «управлять протекающими в ней процессами осознанно и своими силами корректировать их относительно поставленных целей». Такое консультирование можно проводить на собраниях, заседаниях или конференциях. Если выразиться более точно, с определенной периодичностью или же при необходимости («Что сейчас происходит в группе?») консультант вступает в мета-коммуникацию (то есть в процесс обсуждения самой коммуникации) и отображает происходящий процесс. Консультанту следует выдерживать дистанцию и не включаться в этот процесс (урегулирования конфликта) до тех пор, пока члены группы могут самостоятельно и эффективно управлять им сами.

Уже с четвертого этапа эскалации Глазл рекомендует терапевтическое вмешательство. В первую очередь нужно разрушить невротически сформировавшиеся роли.

Начиная с шестого этапа, участники считают, что проблему невозможно решить «с помощью партнерских методов» при непосредственной встрече. Третья сторона должна добиться того, чтобы стороны пришли к компромиссному решению. Для этого ей стоит занять роль

<sup>1</sup> Comelli, 1985, с.362

Рисунок 23. СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ РЕКОМЕНДУЮТ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТЕПЕНИ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА<sup>1</sup>.



посредника, который учитывает интересы всех сторон и формирует предпосылки для дальнейшего сотрудничества. Но если такое посредничество окажется неэффективным, или же если конфликт застынет в мертвой точке из-за того, что обе стороны будут применять для его решения власть (особенно начиная с седьмого этапа спирали эскалации конфликта) – по мнению Глазла, «третьейская процедура», а впоследствии и вмешательство со стороны руководителя, неизбежны. Последние стратегии он рекомендует применять на самых интенсивных этапах эскалации. Кроме того, он обращает внимание на то, что тот, кто применяет власть, должен быть способен длительное время удерживать ситуацию под контролем.

Далее мы более подробно опишем роль руководителя в контексте применения этих стратегий.

### *Включение в процесс руководителя (менеджера более высокого уровня)*

Роль руководителя может варьировать: он может быть модератором, консультантом, посредником или человеком, принимающим окончательное решение. Сначала он

<sup>1</sup> Glasl, 1999, с.361

анализирует ситуацию, общаясь с конфликтующими сторонами. Форма общения зависит от степени эскалации конфликта и от эмоционального состояния участников – он может говорить как одновременно с обоими оппонентами, так и с каждым отдельно. Это нужно не только для того, чтобы изучить ситуацию, но и для того, чтобы прояснить историю конфликта, чтобы понять, какие интересы преследует каждая из сторон, какие у них есть опасения и какими оскорблениями они уже успели обменяться. Если ситуация не очень сложная, если есть определенная вероятность того, что конфликт завершится «успехом» для всех сторон, оппоненты, как правило проявляют готовность совместно работать над решением проблемы. При этом следует учесть несколько важных моментов<sup>1</sup>:

- сильная разница во властных полномочиях оппонентов не должна «проявляться» при решении конфликта, а при необходимости следует оказать поддержку «более слабой» стороне;
- каждому участнику нужно позволить высказаться, выслушать, как он видит сложившуюся ситуацию и что он о ней думает;
- оппонентам желательно «поставить себя на место другого», чтобы понять его точку зрения и войти в его положение;
- обеим сторонам нужно совместно подумать над креативным решением конфликта, взвесить все преимущества и недостатки;
- добиться того, чтобы обе стороны приняли оговоренные правила (меры) и придерживались их.

Однако если конфликт нельзя решить с помощью сотрудничества (когда приходится распределять между сторонами ограниченное количество ресурсов, или же работа над определенным проектом рассчитана лишь на одного сотрудника), или если конфликт достиг такой степени эскалации, что дальнейшее сотрудничество и доверительные отношения кажутся нереальными, то задача руководителя – взять на себя ответственность и принять решение. Для этого у него есть несколько возможностей:

<sup>1</sup> ср. Berkel, 1999, с.393

- Руководитель подавляет конфликт и принуждает обе стороны действовать сообща. Однако в таком случае конфликт может затянуться на длительный период, сотрудничество может оказаться поверхностным и недолговечным, а последствия конфликта могут негативно сказаться на достижении организационных целей.
- От руководителя зависит, кто впоследствии выйдет из конфликта победителем, а кто – проигравшим. Конфликт можно считать разрешенным лишь тогда, когда с окончательным решением руководителя согласились обе стороны. В противном случае одна из сторон может затаить обиду, что лишь отложит конфликт «в долгий ящик».
- Чтобы прервать динамику конфликта, руководителю нужно «расставить участников по разным углам»: дать им разные задачи или же перевести одного из них в другой отдел.

Однако, находясь в роли *третьей стороны*, руководитель может столкнуться с рядом сложностей. Те, кто проиграл спор, как правило, считают его предвзятым. Так он может потерять доверие, от чего пострадают его отношения с сотрудниками. Также возможно, что сотрудничество «по принуждению» будет лишь формальным, может быть и такое, что оба участника или оба оппонента объединятся против начальника.

Наряду с руководителем в качестве посредника могут выступать и другие люди. Их будут признавать «нейтральной стороной» до тех пор, пока

- участники признают их и доверяют им,
- они успевают отреагировать быстрее, чем конфликт эскалирует,
- не поддаются «социальному заражению», поэтому могут выступать в роли «регуляторов конфликта»<sup>1</sup>.

### *Посредничество*

В последнее время такой метод управления конфликтами, как посредничество (*Mediation*), обсуждают доволь-

<sup>1</sup> Glasl, 1999

но интенсивно. Его уже долгое время применяют в США в качестве одного из способов решения конфликта. Ранее этот метод использовали во время подготовительных процедур в судебных разбирательствах, когда адвокаты пытались примирить «стороны» до того, как дело дойдет до суда. Посредничество уже довольно давно используют и при урегулировании международных конфликтов: всех представителей определенных интересов информируют заблаговременно<sup>1</sup>.

Что такое посредничество? Это когда в решение какой-либо проблемы вовлекают третье лицо, пытаюсь понять позиции всех сторон и организовать конструктивную коммуникацию, чтобы достичь «цивилизованной культуры поведения в процессе разрешения конфликтной ситуации». Конфликты нужно решать сообща, а не в условиях конфронтации друг с другом. Основным пунктом этого процесса должна быть ориентация на консенсус и результат. При этом всех участников желательно привлечь к общей беседе. А координировать эту беседу должен специалист (третье лицо). Участие в таком обсуждении должно быть добровольным. Кроме того, посредничество предполагает, что участвующие стороны готовы вступать друг с другом в коммуникацию, вместе искать – а в итоге принять – соответствующее решение. А такую готовность нельзя вызвать в принудительном порядке. Цель посредничества – полный консенсус, то есть решение, при котором ни один из участников не чувствует себя проигравшим.

Посреднику поручают довольно сложную задачу. Прежде всего, ему нужно:

- создать соответствующую атмосферу, уважительно и с пониманием относиться к точке зрения каждой из сторон,
- развивать отношения с обоими контрагентами и способствовать развитию отношений между ними,
- побудить конфликтующие стороны к сотрудничеству.

К тому же, посредник должен обеспечивать всех участников одинаковой информацией и следить за тем,

<sup>1</sup> Arbeitsgemeinschaft fuer Umweltfragen, 1995

чтобы предложения всех сторон были удовлетворены. Посредник не может решать, кто прав, а кто не прав. Ему следует воздержаться от оценочных высказываний. Более того, его отношение должно быть нейтральным как по отношению к конфликтующим сторонам, так и по отношению к окончательному решению. Его задача – структурировать общение между оппонентами и помочь им прийти к совместному решению проблемы. Он является и модератором, и помощником.

Именно поэтому Дулабаум<sup>1</sup> выделяет следующие, по его мнению, важные факторы, которые делают посредничество эффективным:

- уважение и толерантность,
- добровольность и готовность к сотрудничеству,
- непринужденность,
- открытость и искренность,
- умение слушать,
- честность, никаких оскорблений или рукоприкладства,
- готовность пожертвовать для этого достаточное количество времени,
- ответственность – конфликтные стороны сами ответственны за решение, а посредник – за структурирование процесса.

В идеальном случае нужно стремиться, чтобы решение привело к модели «победитель – победитель» или, по крайней мере, к компромиссу, приемлемому для всех сторон. Задачи посредника можно сравнить с ролью третьего лица, о котором мы говорили ранее. Но поскольку в качестве посредника следует сознательно выбирать «постороннего», не втянутого в конфликт человека, существует несколько меньшая вероятность того, что он войдет в роль третейского судьи (как если бы в роли посредника выступал сам руководитель).

Внутри организации в качестве посредника может выступать отдел кадров или организационный психолог. Однако, это приемлемо лишь в том случае, если их не считают одной из сторон конфликта. Так становится понятно, почему руководителю не очень подходит роль посредника – ведь

<sup>1</sup> Dulabaum, 1998, с.69-70

у него также есть свои интересы. У него уже сформировалась определенная роль – он может поощрять, наказывать и т.д. Именно поэтому для решения конфликта в качестве посредника рекомендуют привлекать кого-либо постороннего, кто не имеет никакого отношения к конфликту.

### 7.5.3 Стратегии преодоления конфликтов между производственными группами и руководством

Во время *«бесед, направленных на решение проблемы»*, группа сотрудников около двух дней обсуждает возникшие проблемы, которые касаются работы и руководства<sup>1</sup>. Затем в эту дискуссию включается руководитель, и группа излагает ему основную суть проблемы. То есть члены группы должны предварительно договориться между собой, какие пункты они будут обсуждать и как их нужно изложить (анонимно, продемонстрировать на личном примере и т.д.). Такую проблемную ситуацию можно обсудить вместе с посредником и составить правила, согласно которым можно организовать дальнейшее сотрудничество.

При *«очных ставках»*<sup>2</sup> нейтральный посредник играет главную роль: сначала он говорит с каждым участником отдельно. Основная особенность метода очной ставки заключается в том, что во время таких бесед нельзя вдаваться в эмоции. Все предыдущие оскорбления, интриги и т.д. не идут в счет и не рассматриваются. Стороны *договариваются о том, как они будут вести себя впредь, они договариваются на будущее о поведении*, которого следует строго придерживаться. Ожидания и требования, а также компромиссы, которых удалось достичь, фиксируются письменно. То есть здесь речь идет не о принципе безусловной/безоговорочной «открытости», а о том, что стороны пытаются выработать новые правила общения, которых они будут придерживаться в будущем.

В своей работе, посвященной изучению разногласий, Кенигсвизер<sup>3</sup> доказывает, что при разрешении конфлик-

<sup>1</sup> Ziehmman, 1982

<sup>2</sup> ср. Gebert & v. Rosenstiel, 1981

<sup>3</sup> Koenigswieser, 1994

тов не обязательно стремиться к достижению консенсуса, а разногласиями нужно управлять. Для того, чтобы «системно обработать разногласия», участники для начала излагают свои точки зрения. Затем в ходе «аналитического опроса», который проводит консультант, каждому из них приходится ответить на ряд вопросов, в то время, как все остальные слушают, следя за происходящим. А перед тем, как оппонент начнет высказывать свое мнение, он должен высказаться по поводу того, что он только что услышал. Но он должен не уточнять или исправлять слова оппонента, а говорить о том, какие чувства и эмоции они у него вызывают. После одного или нескольких подобных «опросов» консультанты делятся своими мыслями и впечатлениями в так называемой «рефлексивной команде», в присутствии всех участников.

С помощью этого метода можно:

- понять позицию оппонента,
- высказать то, о чем ранее никто не говорил,
- понять свою роль в разрешении конфликта,
- понять, в какой ситуации находятся оппоненты,
- договориться о совместных действиях,
- прервать динамику конфликта,
- предотвратить прекращение коммуникации.

В описанных методах прослеживается четкая параллель с мероприятиями по *развитию команды и организационному развитию*<sup>1</sup>. В них рабочие группы также находятся вне повседневного производственного контекста. Затем с помощью человека, не включенного в конфликт, пытаются объяснить причины проблем, с которыми участники сталкиваются во время сотрудничества, а также сделать его более эффективным. Такие мероприятия «по развитию команды» проводят, если становятся заметными нарушения партнерских отношений с руководителем или между сотрудниками, если кто-либо из них обладает недостаточными коммуникативными способностями. Цель – конструктивно (а не деструктивно) использовать конфликтную ситуацию.

<sup>1</sup> ср. Comelli, 1985

### **Возможный ход реализации программы по развитию команды**

Задание внештатному тренеру поручает сам руководитель (менеджер более высокого звена). Если сотрудники чувствуют потребность в том, чтобы провести такой тренинг, им следует обратиться к своему непосредственному руководителю, а он согласует это с руководством организации.

Во время таких «предварительных бесед» с руководством или тренером, как правило, удается установить, как руководитель относится к таким мероприятиям, что он разрешает, а что – нет. Руководителю подробно объясняют, как будет проходить тренинг, какая его цель, что можно реально изменить с его помощью. Его также предупреждают, что одной из тем для обсуждения может быть и его собственное поведение.

Все это следует согласовать с группой. Для этого тренер или консультант говорит отдельно с каждым из участников группы, чтобы открыто рассказать им о том, что он говорил с руководством, и оно согласилось финансировать это мероприятие. Это следует делать лишь в том случае, если участники, со своей стороны, готовы к сотрудничеству в рамках тренинга по развитию команды. Кроме того, на этом этапе происходят предварительные разъяснения: следует понять, в чем суть проблемы, чем она может быть вызвана.

«Многие семинары по развитию команды похожи на (...) семинары по решению проблем. Как правило, они состоят из: диагностических компонентов (групповая работа, упражнения, опросы и т.д.), из которых вытекает работа над конкретными проблемами (работа в малых группах сменяется и презентациями и дискуссиями), а также из смешанных упражнений по групповой динамике, чтобы по необходимости передать участникам полезный опыт».

Тренинг может проходить по-разному:

(а) Вначале руководитель не участвует в тренинге. Сначала участники приходят к согласию, какую информацию и какие проблемы они готовы обсуждать открыто внутри группы, а какие пункты следует обсудить и проработать вместе с руководителем. С помощью короткой презентации группа объясняет руководителю, о чем они договорились. А дальше руководитель с группой совместно работает над анализом, обсуждением и разработкой мероприятий или правил.

(б) Первоначально руководитель «косвенно» присутствует в группе, передав ей лист бумаги, где в письменном виде он излагает свое видение проблемы. Сначала группа проводит обсуждение в отсутствие начальника. Затем он присоединяется к ним и включается в работу группы по модели, описанной выше.

(в) Руководитель присутствует с самого начала работы группы, но при необходимости (с помощью закрытого опроса) группа может на определенное время исключить руководителя из группы. Такой опрос можно проводить как по инициативе тренера, так и по просьбе группы. Затем руководитель включается в работу группы по выше описанной модели.

По возможности, следует совместно разработать некий перечень правил, который будет отражать то, что руководителю и сотрудникам следует изменить в своем поведении.

Через некоторое время рекомендуют провести дополнительное мероприятие. Во-первых, само осознание того, что это мероприятие будет иметь некое «продолжение», дисциплинирует сотрудников и стимулирует их придерживаться оговоренных и совместно принятых правил. Во-вторых, во время проведения такого мероприятия можно дополнить или углубить понимание некоторых аспектов предыдущего тренинга и проверить на практике пригодность новых методов<sup>1</sup>.

## 7.6 Выводы

Еще раз обратим наше внимание на некоторые довольно важные аспекты управления конфликтом. Если ситуация уже проанализирована и установлена степень эскалации конфликта, рекомендуют следующие поэтапные действия:

1. Проанализировать все возможные методы решения конфликта.
2. Выбрать одну из стратегий.
3. Заблаговременно разработать альтернативную стратегию (на случай, если выбранные модели поведения окажутся неэффективными).

<sup>1</sup> подробно см. Comelli, 1985

4. Продумать каждое конкретное мероприятие, поэтапно спланировать каждое действие. Еще раз убедиться в том, что мероприятия достижимы, критически проанализировать их, подумать, возможно, стоит применить какие-либо властные стратегии.
5. Составить план действий (определить, кто и чем будет заниматься, какие сроки выполнения того или иного задания и т.д.), подумать, что можно (или нужно) сделать в первую очередь?
6. Отмечать выполнение каждого отдельного шага в протоколе, который впоследствии поможет подвести итоги.
7. Проконтролировать, насколько применяемые методы оказались эффективными, и, в случае необходимости.
8. Прибегнуть к альтернативной стратегии.

Кроме того, оговоренные и принятые правила должны быть обязательными для всех участников. Для этого:

- на каждом этапе разрешения конфликта нужно четко и точно согласовать все мероприятия, чтобы их принял каждый участник;
- следует взять на себя «взаимные обязательства» придерживаться одних моделей поведения и отказаться от других;
- на этом этапе следует обсудить и определить поощрения и наказания, предусмотренные за (не-)соблюдение установленных правил. Так каждый участник сможет понять, на что рассчитывать, с чем считаться, какие санкции их ожидают, как вести себя в «экстремальной ситуации», а также что делать в ситуации, когда у одного из участников есть значительные преимущества перед другими.

Затем участникам следует снова найти общие моменты и сделать на них акцент. Следует также обратить внимание на то, что при урегулировании разногласий может возникнуть «синдром конфликта»<sup>1</sup> – в таком случае следует сознательно преодолеть его. Этот синдром на самом

<sup>1</sup> Berkel, 1999

деле довольно часто встречается в межличностных конфликтах, делая коммуникацию неискренней, искажая восприятие участников, сея между ними недоверие, что негативно сказывается на выполнении работы<sup>1</sup>.

Беркель<sup>2</sup> говорит о том, что в межличностных конфликтах не стоит поспешно искать «виноватых». У конфликтов есть и свои преимущества: *из конфликта можно много чему научиться*. Можно, например, проверить, где встречается та или иная проблема – только в группе «А», или же в других отделах или рабочих группах. То есть можно ли делать какие-либо обобщения на основании отдельного случая. Или же эта «проблема» является лишь «верхушкой» айсберга? К тому же, организационные структуры и условия следует не только анализировать «извне», но и проверять их на практике, а при необходимости – корректировать, разобравшись в ситуации изнутри.

Если изменять лишь отдельные условия возникновения проблемы, разрешить конфликт эффективно вряд ли удастся. Например, недостаточно лишь создать предпосылки для партнерских отношений и верить в то, что, если люди будут больше общаться, они станут проявлять большую симпатию друг к другу. Шериф<sup>3</sup> провел исследование: он создал все предпосылки для того, чтобы конкурирующие молодежные группы смогли встречаться и общаться между собой – результат был прямо противоположным. Вместо того, чтобы конструктивно обсуждать общие проблемы и делать какие-либо шаги, чтобы сблизиться, они были довольно грубы друг с другом, делали акцент на разногласиях, иногда доходило даже до проявления открытой агрессии.

Бек и Шварц<sup>4</sup> подчеркивают, что в управлении конфликтом нужно *системное мнение*, а не ливнейное (или причинно-следственное) мышление, поскольку элементы системы переплетаются друг с другом и оказывают друг на друга взаимное влияние. Организации, предприятия, отделы и т.д. – это социальные системы. Усилия по пре-

<sup>1</sup> Deutsch, 1976

<sup>2</sup> Berkel, 1984

<sup>3</sup> Sherif, 1979

<sup>4</sup> Beck, Schwarz, 1995

одолению конфликта должны быть направлены в первую очередь не на поиск причин, а на анализ «переплетения этих влияний». Наряду с индивидуальными особенностями участников, следует учитывать также факторы, присутствующие самой системе (правила, иерархию, культуру).

Подчеркивая вышесказанное, можно сказать, что *стиль* управления конфликтами зависит от индивидуальных особенностей его участников, ситуации и ожиданий окружающих, а чтобы разрешить его наиболее эффективно, следует учитывать также его содержание и причины.

# ГЛАВА 8

## **Р**УКОВОДИТЕЛЬ КАК КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖЕР<sup>1</sup>

Количество требований к членам организаций постоянно растет, а поставленные задачи становятся все разнообразнее и сложнее, что сказывается на деятельности проектных групп (с разнородным составом). Новый уровень сложности требует новых методов управления: из-за того, что рабочий процесс становится более интерактивным, а группы формируются из специалистов разных категорий (а также из представителей разных национальностей), повышается вероятность возникновения групповых и межгрупповых конфликтов. Следует обратить внимание на то, что уровень самосознания сотрудников за последние годы также заметно повысился. Поэтому при разрешении конфликтов современному руководителю следует взять на себя роль модератора и координатора. Преодоление конфликта становится все более важной управленческой задачей. Чаще всего сталкиваться с конфликтами приходится именно руководителю, поскольку он принимает основные стратегические решения. Кроме того, ему нужно справедливо учесть интересы всех «сторон» в конфликтах между подчиненными.

Руководитель должен отказаться от роли «человека, решающего проблемы», и стать человеком, который соз-

<sup>1</sup>Конфликт-менеджер – человек, управляющий и разрешающий конфликты внутри организации (прим. ред.).

<sup>2</sup>Berkel, 1999

<sup>3</sup>Rosenstiel, Regnet & Domsch, 1999

<sup>4</sup>Krueger, 1972

дает все условия для того, чтобы его сотрудники решали задачи в команде. Бунгард считает, что это касается и руководителей отделов. Ввиду изменяющихся условий (новые информационные технологии, структуры организаций, специализации, стремительная смена ценностей и т.д.), взаимодействие и сотрудничество на всех уровнях управления организацией приобретают особое значение. Образ «всезнающего единолично направляющего руководителя» уже устарел.

Даже в эпоху компьютерных технологий «руководитель» – это не пережиток прошлого, он необходим как никогда. В этом понимании управление – это не «увечивание незрелости», как считает Зиверс.

Поэтому руководителя больше нельзя назвать «человеком, который что-то делает», проводит реформы и вносит изменения, обладая свободой действий, а уровень его компетентности значительно выше, чем у сотрудников. Он – человек, который стимулирует других и излагает свои идеи, а не тот, кто запускает какие-либо процессы. Он должен организовать процесс так, чтобы проблему решали, а не указывать и описывать во всех подробностях, как ее нужно решать. Если руководителю удастся скоординировать и организовать процесс именно так, сотрудники не будут воспринимать такой стиль управления как навязанные решения, а разница в полномочиях и компетенциях между начальником и сотрудниками будет гораздо меньше.

«Искусство управления» заключается в том, чтобы заблаговременно распознать конфликты, проанализировать их причины и выбрать наиболее эффективный стиль управления конфликтом, который позволит учесть мнения всех участников и, тем самым, избежать эскалации. В идеальном случае руководитель – это модератор, который помогает конфликтующим посмотреть на проблему

<sup>1</sup>Bungard, 1999

<sup>2</sup>Например, децентрализованные организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности. (прим. ред.)

<sup>3</sup>Luhmann, 1964

<sup>4</sup>Sievers, 1989

с другого ракурса, чтобы они смогли глубже понять ее и более эффективно управлять процессом ее решения .

Однако не следует упускать из виду, что подчас поведение самого начальника может стать дополнительной причиной конфликта и усугубить стрессовую ситуацию.

В этой книге руководители – это люди, *задействованные* на предприятии, выполняющие управленческие функции (согласно Закону о положении рабочих на предприятиях, это – руководящие служащие). Под руководителями мы подразумеваем всех менеджеров среднего и высшего звена. В нашей выборке мы классифицировали руководящий персонал, разделив его на менеджеров и директоров.

## 8.1 Формы управленческого поведения

Управлять значит «влиять», следовательно, управление в организации – это целенаправленное влияние на поведение других людей . Управление – это социальная деятельность. Наличие общих задач и распределение ответственности – его основа. Управление – как контроль организационной деятельности – происходит через специальную *структуру* (предписаний, системы премий, специально оформленных рабочих мест, конкретная постановка задач, распределение компетенций и ответственности), а также непосредственно через *человека*. Сама возможность «формальной занятости на рабочем месте», которая, в конечном счете, все парализует, показывает, что даже при наличии подробных предписаний, должностных инструкций и при конкретной постановке задач работникам, все же удается сохранить для себя определенную свободу действий. Управлять этой «свободой» – одна из управленческих задач руководителя. Нойбергер считает, что потенциальное управление обязательно, поскольку «другие механизмы управления

<sup>1</sup>Glasl, 1999

<sup>2</sup>Rosenstiel, 1999b

<sup>3</sup>Neuberger, 1983, с.23

\*\*\*\*\*

- неспецифичны, неоднородны и ненадежны (предварительная социализация) ,
- слишком статичны и требуют разъяснений (общие планы, предписания, правила),
- слишком неопределенны, чрезмерно строги и обезличены (методы информирования и мотивации),
- непредсказуемы, имеют несоответствия, непрактичны (самоуправление)».

Каждый согласится с тем, что разные управленческие ситуации требуют разных форм управления . Традиционная концепция «выдающегося человека», который должен обладать особыми (управленческими) способностями и личностными качествами, устарела. Идея «оптимального управленческого поведения», которое формирует «конкретный» стиль управления, также теряет свою популярность. Преимущество управленческого стиля «совместного участия» можно доказать лишь отчасти, а сформулировать его теоретически крайне сложно . По уровню продуктивности работников также невозможно определить степень эффективности стиля управления в той или иной ситуации . *Итак, самого лучшего стиля управления не существует, а, следовательно, не существует и самого лучшего и правильного, во всех ситуациях, управленческого поведения.*

Вряд ли можно найти руководителя, который всегда действовал бы авторитарно или либерально, который был бы постоянно ориентирован на персонал или на успех. Не существует устойчивого управленческого поведения – есть лишь определенная «мета-стабильность» (то есть в каждой отдельной ситуации руководитель ведет себя по-разному, но во многих ситуациях прослеживаются схожие модели поведения).

Кроме того, руководитель относится к своим сотрудникам по-разному (что также вполне разумно). Это подтверждают результаты исследований Нахрайнера , кото-

<sup>1</sup>Предварительная социализация; адаптация индивида к нормам поведения, свойственным статусу, который еще предстоит обрести (служащий осваивает поведенческие образцы своего руководителя). (прим. перев.)

<sup>2</sup>Jago, 1987; v.Rosenstiel, 1999b

<sup>3</sup>Rosenstiel, 1999b

<sup>4</sup>Gebert & v.Rosenstiel, 1981, с.148

<sup>5</sup>Nachreiner, 1978

рому удалось установить, что высказывания сотрудников о руководителе сильно разнятся друг от друга по двум причинам: из-за влияния субъективных ожиданий и наблюдений, либо из-за того, что начальник по-разному относится к каждому из сотрудников (к опытному специалисту или к новичку, к молодому или к пожилому). Таким образом, поиск «определенного» стиля управления изначально обречен на провал.

Требования к руководству следует менять, ориентируясь на конкретную ситуацию. Но это не значит, что личностные качества (которые ранее выдвигали на первый план) никак не влияют на успех в управлении. Согласно результатам современных исследований, когнитивная компетентность – мы имеем в виду разные виды интеллекта, коммуникативные способности и психическую стабильность – делают управление более эффективным. Однако поведение следует рассматривать как результат взаимодействия ситуации и человека.

Поэтому следует искать не «самый лучший стиль управления», а точно анализировать ситуацию и выбирать наиболее адекватные модели поведения. Не следует понимать *ситуативное управление* – как неустойчивое или зависимое от настроения; поведение не всегда соответствует степени включенности человека; не случайно включенность так тесно связана с эффективным управленческим поведением, которое является результатом взаимодействия поведения руководителя и ситуации (или работников).

На что следует обращать внимание в каждой отдельной ситуации? Геберт и фон Розенштиль классифицируют ситуации по:

- типу задачи (степень структурированности, риск последствий принятия неправильного решения, сложность, затраченное время),
- качествам, которыми обладают подчиненные (мотивация, квалификация, эмоциональность),
- особенностям группы (количество членов группы, доверие участников по отношению друг к другу, сплоченность, потенциал конфликта).

<sup>1</sup>Schuler, 1999, c.133

<sup>2</sup>Gebert & v.Rosenstiel, 1981

Сюда можно добавить внешние ограничения, такие как конкуренция, кризис и т.д.

Прерогатива руководителей среднего и высшего звена – управление квалифицированными специалистами. Например, за последние годы доля сотрудников с ученой степенью заметно выросла. Эти люди не только могут, но и хотят участвовать в процессе решения проблем, вносить в него свои идеи – вероятно, это происходит из-за смены социальных ценностей.

Широко известна модель «поведения руководителей в ситуациях принятия решений», которую разработали Врум и Йеттон. Они рекомендуют руководителям в зависимости от конкретной ситуации действовать по-разному, в зависимости от степени их участия, причем они выстраивают модели поведения руководителей в последовательность: от авторитарного до демократического стиля управления. Для анализа ситуации руководителю предлагают ответить на ряд «диагностических» вопросов, отвечая на которые («да» или «нет»), он следует «дереву решений» (рисунок 24) и приходит к наиболее оптимальному:

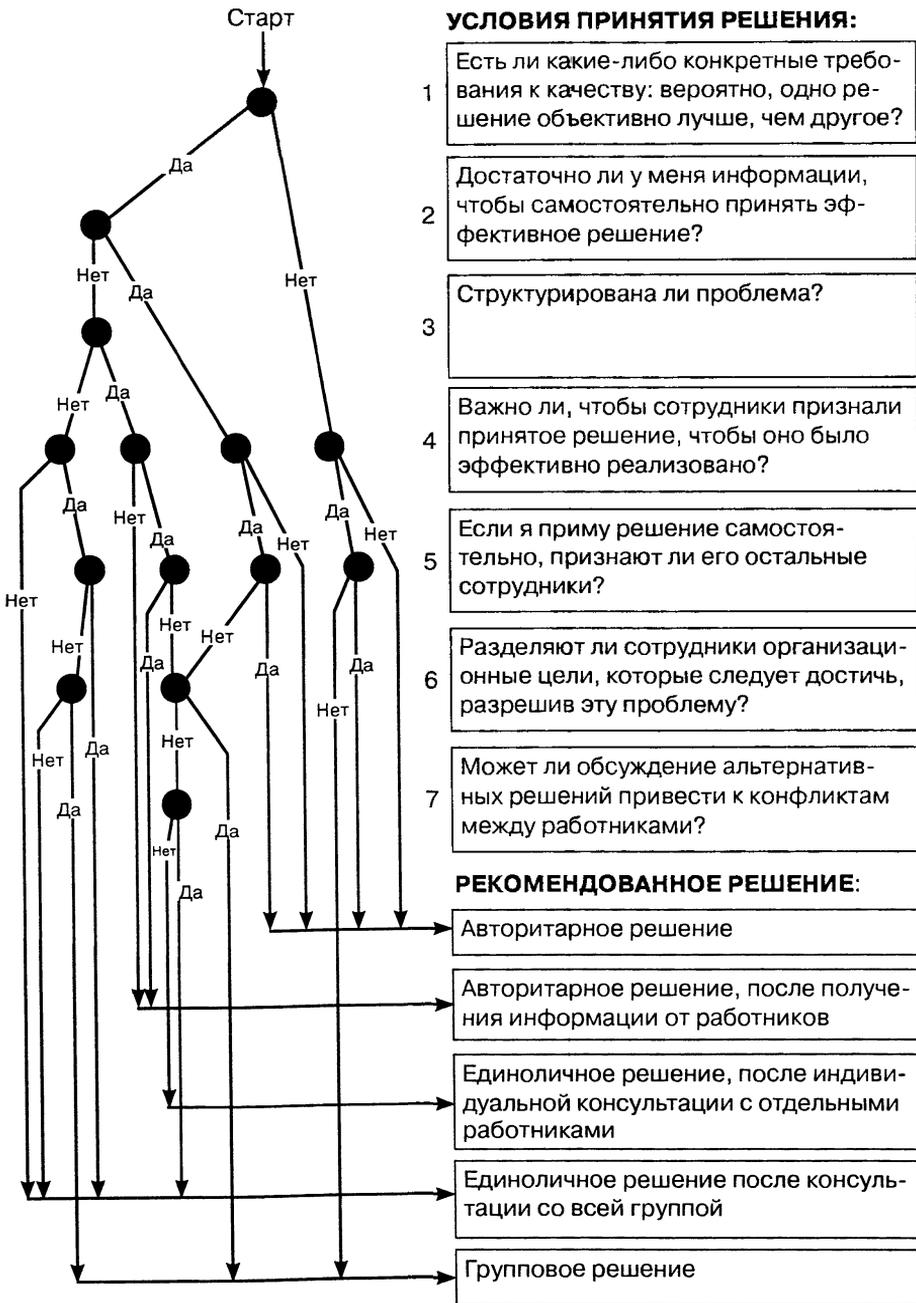
- Есть ли какие-либо конкретные требования к качеству: вероятно, одно решение объективно лучше, чем другое?
- Достаточно ли у меня информации, чтобы самостоятельно принять эффективное решение?
- Структурирована ли проблема?
- Важно ли, чтобы сотрудники признали принятое решение, чтобы оно было эффективно реализовано?
- Если я приму решение самостоятельно, признают ли его остальные сотрудники?
- Разделяют ли работники организационные цели, которые нужно достичь, разрешив эту проблему?
- Может ли обсуждение альтернативных решений привести к конфликтам между работниками?

На рисунке 24 показаны стратегии принятия решения, выбор которых зависит от того, как человек ответит на эти вопросы.

<sup>1</sup>Rosenstiel и др., 1993, Stengel, 1999

<sup>2</sup>Vroom & Yetton, 1973

Рисунок 24. ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ ПО МОДЕЛИ ВРУМА И ЙЕТТОНА.



Сокращения А, В и G в альтернативах действий соответствуют авторитарной, консультативной или групповой форме принятия решения, соответственно:

**AI:** Руководитель решает проблему и принимает решение самостоятельно. Основанием для решения является информация, которой он располагает на данный момент.

**AII:** Руководитель самостоятельно решает проблему или принимает решение, предварительно опросив сотрудников. Роль сотрудников – обеспечить руководителя необходимой информацией. Они не принимают участия в разработке или оценивании альтернативных решений.

**VI:** Руководитель обсуждает проблему с отдельными сотрудниками, не собирая их как группу. Он «собирает» их идеи и предложения, а затем самостоятельно принимает решение. В этом решении он может учитывать предложения или идеи сотрудников, а может и не учитывать.

**VII:** Руководитель обсуждает проблему с сотрудниками в группе. Так он собирает их идеи и предложения, но решение принимает самостоятельно. Это решение может поддаваться влиянию подчиненных, а может и не поддаваться.

**GII:** Руководитель обсуждает проблему вместе с сотрудниками в группе. Они вместе разрабатывают альтернативные решения, взвешивают их и пытаются прийти к согласию. Руководитель управляет обсуждением и готов принять любое решение, которое единогласно одобрит и поддержит группа.

Сюда следует добавить также делегирование задачи как еще один принципиальный этап демократического управления, который Врум и Йеттон рассматривают даже как аспект группового решения (GII).

В своей модели Врум и Йеттон обращают внимание на два основных критерия, которыми они измеряют результат: *качество решения и его признание (принятие) сотрудниками*. Для некоторых типов проблем описанная модель исключает альтернативные стратегии принятия решения, оставляя лишь одну рекомендуемую модель поведения; но есть и такие проблемные ситуации, для решения которых предлагается несколько альтернатив. Лишь в том случае, если выдержан критерий качества и признания, можно говорить о третьем критерии. Руководителю следует учитывать также и *время*, которое уйдет на

принятие решения: чем меньше времени для этого требуется, тем ниже уровень затрат на его реализацию, то есть это более экономично. Руководитель может использовать метод интенсивного сотрудничества и, чтобы повысить квалификацию сотрудников, выбирает «модель инвестиции времени» (*time investment model*). При этом не делается упор на поспешный выбор наиболее авторитарного, то есть быстрого метода. Критерии для выбора между альтернативами «время или развитие персонала» считаются «делом индивидуальных предпочтений» – причем в действительности больше предпочтения отдают, как правило, краткосрочной эффективности. Но в этой модели не учтены другие, довольно важные критерии принятия решений: вопросы этики, заинтересованности руководителя или удовлетворенности подчиненных своей работой.

Проблема управления в этой модели намеренно ограничивается лишь *одним* аспектом управленческих действий – «ролью руководителя в процессе принятия решения, в частности степенью, в которой руководитель при поиске решения допускает участие подчиненных или активно стимулирует к такому участию». Здесь Врум обращает внимание на все возможные мероприятия по реализации однажды принятого решения (будь то объявление о решении, его обработка, поиск признания или же авторитарное вмешательство). Для этой модели неважно, каким способом руководитель организует выполнение этих мероприятий: с помощью предписаний, убеждения или манипуляции.

## 8.2 Управленческое поведение в конфликтных ситуациях

Чтобы понять, как конкретно применить модель Врума и Йеттона в конфликтных ситуациях, следует более подробно обсудить несколько важных ситуаций принятия решения:

- Если важно, чтобы работники поддержали принятое решение (вопрос 4), но руководитель не уверен на

<sup>1</sup>Vroom, 1981, с.187

<sup>2</sup>Vroom, 1981, с.183

\*\*\*\*\*

100%, что они будут согласны с ним (вопрос 5), тогда проблему не стоит решать авторитарно. Ее следует обсудить с работниками – с каждым отдельно или в группе.

- Если важно, чтобы работники поддержали решение (вопрос 4), но руководитель не полностью уверен, что все будут согласны с ним (вопрос 5), но мнения работников касательно правильного решения расходятся – что может привести к конфликтам между ними (вопрос 7), руководителю следует обсудить эту проблему в группе (*правило конфликтов*). Ему нужно активно принимать участие в решении проблемы и ни в коем случае не избегать ее.

Так модель принятия решений сможет облегчить выбор эффективных действий для решения конфликтных ситуаций. В ходе эмпирических экспериментов удалось доказать, что если ответить на эти семь вопросов, вероятность, что выбранная стратегия будет эффективной, значительно выше, чем во всех остальных случаях. Однако в какой степени можно прогнозировать эффективность этой модели, пока неизвестно.

Согласно результатам исследований<sup>2</sup>, 15,7% руководителей не следуют «правилу признания сотрудниками решения руководителя». Мы также можем четко проследить межкультурные различия в стиле управления: 21,2% французов, 32% поляков и 29% чехов в конфликтных ситуациях не придерживаются этой модели.

«Если при выборе стратегии между работниками может возникнуть конфликт», согласно модели принятия решений Врума и Йеттона, «руководителю нужно обсудить проблему вместе с работниками. Собрать их идеи, предложения и самостоятельно принять решение, чтобы решить возникшую проблему. Это решение может включать в себя предложения подчиненных, а может и не включать». Это, так называемое, *правило конфликтов* руководители нарушают в 32,2% случаев. Если конфликты могут возникнуть именно внутри рабочей группы, вме-

<sup>1</sup>Reber, Jago & Boehmisch, 1989

<sup>2</sup>Reber, 2000

.....

сто совместного обсуждения следует проявить авторитарность. Хотя, если ориентироваться на группу, это приведет к лучшим результатам в плане качества и поддержки этого решения со стороны сотрудников. Руководителям сложно ориентироваться на групповое мнение, поскольку они испытывают опасения, что во время прямого обсуждения разногласия лишь обострятся из-за личных нападок и отстаивания сотрудниками своих позиций. В других культурах этот феномен встречается гораздо чаще:

- 43,0% финнов,
  - 44,4% французов,
  - 57,3% поляков и
  - 50,0% чехов
- нарушают это «правило конфликтов».

Именно при решении конфликтов включенность участников влечет за собой ряд положительных эффектов:

- решение будут действительно поддерживать лишь тогда, когда оно будет выгодно каждому отдельному сотруднику, и будет совпадать с мнениями всех вовлеченных сторон – если решение принимать совместно, существует высокая вероятность того, что его поддержат все участники;
- при успешном протекании процесса решения проблемы между конфликтующими сторонами формируется взаимное доверие.

Склонность многих работников сообщать вышестоящим руководителям о конфликтах или каких-либо проблемах с сотрудничеством только в *крайнем случае* часто совпадает с поведением многих руководителей, которые со своей стороны «избегают» решения таких конфликтов. С позиции управленческого поведения, делегирование функций по управлению конфликтом самим участникам конфликта (то есть невмешательство руководителя) – это отказ от собственного влияния и авторитета в пользу включенности сотрудников. Степень избегания конфликта может быть самой разной.

---

<sup>1</sup>Jago, 1987

<sup>2</sup>Wunderer, 1987, Sp.1303

Очевидно, «что как демократичные, так и авторитарные руководители очень склонны избегать конфликтов». Предполагают,

- что очень авторитарные личности, которые к тому же избегают открытых конфликтов, соответствуют традиционному образу руководителя, считают себя «вышестоящей инстанцией и признанным авторитетом», в конфликтных ситуациях быстро и авторитарно принимают решения, тем самым избегая затрат, которые уходят на урегулирование конфликтов;
- что у руководителей с демократичным стилем управления довольно высокий «мотив аффилиации», поэтому они так активно стараются избежать открытых конфликтов; они, как правило, прислушиваются к мнению своих подчиненных, но в конфликтных ситуациях внутри группы они склонны к авторитарному поведению для преодоления напряжения;
- что группа со степенью включенности «выше среднего», которая стремится к открытому обсуждению конфликтов, обращается за помощью к руководителям, которые ориентированы на современные методы управления.

Существует много людей, руководителей, которые гордятся своей способностью избегать конфликтов, то есть, подавлять их. Вежливость они считают добродетелью. Они не понимают, что всего лишь перекрывают противоречия и не принимают важных решений, чтобы не занимать четкой позиции. Они надеются, что если они не будут замечать их, если они «тихонько пересидят» их, конфликт разрешится сам по себе или, по крайней мере, не достигнет стадии эскалации.

В отличие от тех, кто избегает конфликтов, посредники дают всем конфликтующим почувствовать, что их проблемы признают и воспринимают всерьез. Посредник всегда балансирует (что довольно нелегко!), ведь – чтобы сохранять доверие к себе – он не может занять позицию какой-либо из сторон. К тому же, руководитель ожидает, что в подобных вопросах решение будет принимать именно менеджер<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Rouve, 1989, Reber, 1989, с.32

<sup>2</sup>Krystek, 1989, Schwarz, 1997

До сих пор ученые не пришли к единому выводу, какое поведение наиболее уместно в *кризисных ситуациях*. Согласно распространенному мнению, первый шаг к преодолению кризиса – это отказ от партнерской позиции в управлении и возврат к авторитарному стилю. В качестве аргумента часто говорят об экономии времени: авторитарные решения принимают быстро – но это не веский аргумент, а, скорее, лишь (псевдо-)рационализация поведения. Поэтому Кристек не согласен с этим утверждением. Именно в сложных ситуациях предприятию нужна автономия, инновации и полная загрузка производственных мощностей. Приказания и распоряжения, которые не пользуются поддержкой со стороны работников, неэффективны.

Во многих ситуациях чисто авторитарное управленческое поведение может и не дать нужных результатов, поскольку один человек не может располагать всей необходимой информацией. Командная работа становится настоятельным требованием момента для решения проблем. Менеджерам будущего придется управлять такими командами, удерживать сотрудников в группе и мотивировать их – их следует называть «первыми среди равных», что требует от них овладения новыми компетенциями, особенно в сфере коммуникации и сотрудничества.

Но в действительности в проблемных ситуациях сотрудники скорее ожидают указаний от своих руководителей. А те, в свою очередь, добровольно соответствуют этим ожиданиям и практически не предлагают своим сотрудникам *свой* вклад в преодоление кризиса.

Возможно, искусство управления конфликтами – это основа современного управления. Его центральная задача – инициировать и управлять процессом решения проблемы.

Эффективный руководитель не всегда готов к сотрудничеству, хотя также нельзя сказать, что он всегда авторитарен. Он может гибко адаптировать свое поведение (и индивидуальные особенности) к условиям ситуации. Но такая гибкость поведения и готовность по необходимости обращаться к работникам соответствует скорее идеалу, чем реальности.

<sup>1</sup>Krystek, 1989

<sup>2</sup>Regnet, 1999b

<sup>3</sup>Blake & Mouton, 1986

<sup>4</sup>О которых говорил Врум и Йеттон в своей модели принятия решений (прим.ред.).

# ГЛАВА 9

.....

## **И**НФОРМАЦИЯ И ИНФОРМИРОВАННОСТЬ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ: РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ

В последнее время применение знаний на практике все больше привлекает внимание исследователей. Основная мысль – глубокое понимание теоретических знаний позволяет максимально точно интерпретировать и прогнозировать действия людей. Хекхаузен<sup>1</sup> выразил эту мысль следующим образом:

«Если спрашивают, что именно должно внести ясность в исследование мотивации, я тут же отвечаю: это должно быть нечто большее, чем что-то обыденное, не просто выбор действий (...), а также до сих пор не проясненное переплетение факторов влияния, которые управляют нашими действиями: непрерывное моделирование всевозможных действий, которое происходит изо дня в день, начало действия, отказ от него и переход к следующему».

Важны не только «мотивы», но и выбор действий и управление ими. Мы имеем в виду целенаправленные дей-

<sup>1</sup> Heckhausen, 1987

ствия. Осознание цели – это ключевое отличие от неспецифического понятия «поведение»; только при наличии намеренных, целенаправленных действий поведение можно считать осмысленной, целенаправленной деятельностью.

Классический метод для исследований применения знаний на практике – это анализ установок (глава 9.2). В последние годы исследователи уделяли особое внимание «субъективным теориям» или намерениям и мотивам (глава 9.3). Каждый раз, перед тем, как совершить какое-либо действие, мы принимаем решение, выбирая ту или иную модель поведения, поэтому далее мы исследуем ряд факторов, которые влияют на разрешение проблемных ситуаций. Когнитивные аспекты играют здесь особую роль.

## 9.1 Поведение при разрешении проблемных ситуаций

Как правило, менеджерам постоянно приходится отвечать на *плохо структурированные и сложные* вопросы, на которые они должны реагировать довольно быстро, то есть *под давлением времени*. Так или иначе, они просто вынуждены оперативно принять какое-либо решение. Поэтому это ситуативное поведение должно быть максимально эффективным при решении возникающих проблем; менеджер должен обладать способностью быстро принимать наиболее эффективные решения и действовать<sup>1</sup>.

Разрешение проблем – это некая последовательность решений, а в результате – «определенный набор действий»<sup>2</sup>. Как в случае конфликтов, так и при разрешении проблем, восприятие – это основа каких-либо последующих действий.

Проблемы в управлении и партнерских отношениях, как правило, вызваны сложностью и «неоднозначностью» ситуаций. А решая проблемы, человек оказывает влияние на других людей (что те воспринимают как стресс). При этом ему далеко не всегда удается тщательно проана-

<sup>1</sup> см. Regnet, 1999a

<sup>2</sup> Kaminski, 1981, с.97

лизировать ситуацию. Ведь в довольно нестабильной ситуации ему приходится постоянно отслеживать обратную связь, реакции, взаимосвязи и взаимозависимости – решая ситуацию, нам не поможет никакой «кулинарный рецепт», ведь не существует никакой конкретной схемы ее решения.

### *Управление сложностями*

Чем сложнее ситуация, тем больше причин ее возникновения, альтернатив ее развития, ее последствий, влияющих на нее факторов, а также целей отдельных участников. Сложные системы характеризуются наличием разных потенциально возможных моделей поведения участников и других взаимодействий между ними (при этом на решения и поведение отдельных людей могут влиять как прошлые, так и конфликты, возможные в будущем<sup>1</sup>.) Все это вызывает чувство неопределенности и неуверенности. И это естественно, ведь если нам не удастся понять или спрогнозировать динамику проблемы, если у нас не получается управлять ею – она кажется нам сложной.

Для того чтобы переработать поступающую информацию, нам нужны процессы ее *дифференциации* и *интеграции*. Поступившую информацию человек сначала группирует и кодирует, затем оценивает по ряду специальных критериев. Процесс решения проблемы всегда включает *отбор* и *взвешивание* информации, которые нельзя проводить в спешке, чтобы не упустить важных деталей.

Но иногда полученной информации недостаточно, поэтому (особенно при решении сложных проблем) следует собирать дополнительную, и проверять уже имеющуюся перед каждым отдельным действием. Следует помнить, что не существует абсолютно «прозрачных» ситуаций.

Активность и степень удовлетворенности человека неэффективными решениями зависит также от *недостатка времени* и от наличия альтернативных действий. Сильный цейтнот и осознание лишь нескольких невыгодных альтернатив для действий стимулируют человека к высокой активности, которая может мобилизовать его интеллектуаль-

<sup>1</sup> например, Ulrich & Probst, 1988

ный/когнитивный потенциал. Чаще всего такую «мобилизацию» относят к «иррациональным моделям» поведения<sup>1</sup>.

Броннер<sup>2</sup> называет ряд факторов, под действием которых мы воспринимаем ситуацию как сложную:

- когнитивная структурированность человека (которая, согласно результатам его эмпирического исследования, обладает «низким разъяснительным потенциалом»);
- специфический опыт человека, его обучаемость и навыки;
- включенность человека или значимость предстоящего решения.

Особенно важный фактор – это «опыт». Независимо от объективных различий между отдельными проблемными ситуациями, люди, *не имеющие* предварительного опыта, как правило, переоценивают сложность этих ситуаций. А вот люди, которые имеют соответствующий опыт, наоборот, склонны недооценивать сложность ситуации, но, тем не менее, они глубже понимают причины ее возникновения, и в состоянии объективно оценить ее<sup>3</sup>.

Изучая поведение людей в процессе решения проблем, Хеег и Кляйне<sup>4</sup> обнаружили, что менеджеры показали более высокие результаты, чем студенты, консультанты, референты и исполнители. Менеджеры отличались от остальных участников развитым логическим мышлением, способностью распознавать системное поведение и быстро находить взаимосвязи между отдельными действиями. Авторы объясняют этот эффект большим опытом в работе со сложными проблемами («фактор опыта», личностные факторы и образование).

Чем сложнее ситуация, тем сильнее люди чувствуют *неопределенность и тем менее они уверены*. Проще относясь к происходящему, можно избавиться от чувства страха и неопределенности. Но это повысит вероятность принятия неверного решения.

*Двусмысленность/неоднозначность/многозначность* – это состояние частичной осведомленности. Если

<sup>1</sup> Doerger и др., 1983

<sup>2</sup> Bronner, 1983

<sup>3</sup> Bronner, 1983

<sup>4</sup> Heeg & Kleine, 1988

ситуация неоднозначна сама по себе, мы не можем говорить о каком-либо определенном результате. Например, если в коробке находится 50 черных и 50 красных шариков, то вероятность вынуть красный шар составляет 50%. Но если мы не знаем, сколько шаров в коробке и какого они цвета, мы не сможем сформулировать никаких утверждений относительно вероятности вынуть шар того или иного цвета. Чем сильнее чувство неопределенности, тем острее человек чувствует неоднозначность ситуации.

Ограниченные способности переработки информации мы рассматриваем как основное препятствие для применения нормативных моделей принятия решений.

Принятие решения в условиях неопределенности Моч<sup>1</sup> разделяет на:

- *решения в условиях риска*, находясь в которых у человека есть определенный выбор и
- *решения в условиях неопределенности*, в которых невозможно что-либо утверждать или прогнозировать.

В организациях встречается в основном второй вариант. Сложные ситуации можно и нужно решать.

Гайссер<sup>2</sup> показывает ужасающие последствия упрощенных когнитивных стратегий и чрезмерной ориентации на действия: анализируя управленческие ошибки пятидесяти директоров компаний, он установил, что более 70% из них принимали решения слишком быстро, хотя у большинства из них было достаточно времени и альтернатив. Их субъективное чувство уверенности было довольно высоким. Почти во всех случаях они не утруждали себя основательным поиском информации (что, как правило, приводит к негативным последствиям при инновационном поведении). Чем раньше альтернативное действие воспринято как правильное, тем меньшей коррекции и проверке человек подвергает поступающую противоречивую информацию. Руководители продолжают придерживаться выбранной ранее (неверной) модели поведения, переоценивая информацию, на основе которой они приняли решение.

<sup>1</sup> Moch, 1994, с.1

<sup>2</sup> Geissler, 1986

.....

Анализируя «ментальные карты» в процессах принятия решений, Аксельрод<sup>1</sup> заметил, что вид и объем упрощений превышает норму, несмотря на то, что люди делают, как правило, больше предположений, чем им нужно для поиска верного решения.

Витте<sup>2</sup> утверждает, что наличие большого количества информации не обязательно приведет человека к эффективному, качественно лучшему решению. Нужный результат удастся достичь лишь тогда, когда эта информация находится в равновесии с *информационным запросом* человека, принимающего решение, то есть если он ее хочет и в состоянии переработать.

Штассер<sup>3</sup> также говорит о так называемом «*обобщении информации*» при принятии групповых решений. Этим понятием он называет тот феномен, когда на заседаниях группа обсуждает те вопросы, которые известны всем участникам. А отдельному человеку, который располагает особой информацией, наоборот, сложно привлечь внимание, потому что информацию, которая была оглашена всем, вспомнят с гораздо большей вероятностью, и поэтому считают ее более надежной и важной.

В групповых решениях часто встречается феномен смещения риска, «группового мышления», целенаправленного группового давления и сильного стремления к единству в каком-либо мнении<sup>4</sup>. Ввиду вышесказанного, может сложиться впечатление, что человек, который принимает решения рационально – это миф.

*Оценка собственных способностей:* на этапе планирования, то есть перед тем, как совершить какие-либо действия, человек зачастую оптимистически переоценивает свои способности и выполнимость задания<sup>5</sup>. В результате у него создается иллюзия контроля (сравн. с дискуссией в гл. 12).

Исследуя «деятельность в неопределенных и сложных условиях» с помощью известной компьютерной симуляции города Лохаузен, Дернеру<sup>6</sup> удалось установить пере-

<sup>1</sup> Axelrod, 1976

<sup>2</sup> Witte, 1973

<sup>3</sup> Stasser, 1992

<sup>4</sup> например, Schulz-Hardt & Prey, 1999

<sup>5</sup> ср. Gollwitzer, 1990

<sup>6</sup> Doerner и др., 1983

чень ошибок, которые совершали почти все участники, управляя сложной системой:

1. Участники практически не обращали внимания на время, на динамику процессов, их практически не интересовали тенденции развития, они концентрировались только на текущем положении дел.
2. Трудности возникали при введении каких-либо инноваций, которые руководители некорректно оценивали.
3. Вместо того, чтобы мыслить нелинейно, масштабно, человек мыслит с помощью линейных причинно-следственных цепочек. Руководители также обращали внимание лишь на самое главное, не учитывая (случайные) дополнительные последствия.

Участники с плохой успеваемостью и низким уровнем продуктивности отличались следующими характерными признаками и совершали следующие ошибки (по сравнению с хорошо обучаемыми участниками):

- они низко оценивали собственную компетентность,
- часто меняли тему разговора (Дернер интерпретирует это как «поведение бегства»),
- концентрировали свое внимание на нейтральных, часто несущественных темах, то есть некорректно расставляли приоритеты,
- пониженная готовность принимать решения, попытки «делегировать» ответственность кому-нибудь другому,
- «склонность к оправданиям», то есть человек переносит ответственность за неудачу на обстоятельства,
- снижение интеллектуальной/когнитивной активности и
  - а) отсутствие самоанализа, который мог бы улучшить и изменить малоэффективные стратегии,
  - б) простые, нечетко сформулированные, размытые цели,
  - в) низкая продуктивность при достижении целей,
  - г) стереотипизация,
- повышенная готовность к риску, стремление добиться успеха «любой ценой»,

- глобализированность при построении гипотез, то есть последствия объясняют с помощью небольшого количества причин, что вызывает у человека иллюзию ясности и снижает чувство неопределенности.

Именно *мыслить нелинейно* большинству людей не под силу. Складывается впечатление, «что люди склонны игнорировать новое, неизвестное зло в попытке избавиться от уже существующего зла»<sup>1</sup>.

Гомес и Пробст<sup>2</sup> описывают похожие ошибки при стратегическом управлении в организациях:

«Они почти всегда (...) действуют линейно. Только сделав первый шаг, можно делать второй. Предыдущие шаги фактически не обсуждают и не исправляют (...). Никто сознательно не анализирует взаимосвязи, временные затраты, а оценке и интерпретации проблемной ситуации уделяют слишком мало внимания».

Это может происходить из-за чрезмерной нетерпимости к неопределенности. Но стремление получить полную и совершенную информацию, сформулировать единственно правильное утверждение – это ложный путь, дающий лишь иллюзию контроля (главы 11.7, 12.5 и 12.6). Следует избегать также таких фаталистических высказываний, как «мир слишком непредсказуем, чтобы делать какие-либо прогнозы» или «нужно действовать, не планируя что-либо, а надеясь на счастливый случай».

Чувство неуверенности руководителей по-разному влияет на их управленческое поведение: управление организацией – это, в значительной мере, устранение неуверенности (в том числе и для работников). Но из ситуаций неопределенности можно извлечь и преимущества. Управление не является хорошо структурированной проблемой, ведь альтернативы действий, как правило, неизвестны, к тому же, всегда существует несколько критериев успеха, часть которых нельзя как-то «измерить», они могут быть неоднозначными или даже противоречивыми. То есть с неопределенностью следует мириться.

<sup>1</sup> Doerger и др., 1983, с.24

<sup>2</sup> Gomez & Probst, 1989

Чтобы качественно и эффективно решить проблему, нужно учесть динамику ситуации, проанализировать процессы, выяснить возможности корректировки и управления, но даже после принятия решения – в процессе его реализации – следует согласовывать информацию и постоянно отслеживать обратную связь. Также следует учитывать те факторы, на которые нельзя повлиять непосредственно (законы, постановления, смена общественных ценностей). Нужно следить за всеми изменениями, чтобы реагировать на них и оперативно адаптироваться к ним.

Поэтому сейчас востребовано именно *системное мышление и системные действия*. Прежних методов, особенно – линейного мышления и метода наблюдения – недостаточно для эффективного разрешения сложных задач, поскольку часто они взаимосвязаны с другими «темами». А чтобы принять качественное решение, нужно реагировать не только на «симптомы» проблем. Нужно исследовать проблемную ситуацию с разных позиций, пытаться учесть все влияющие на нее факторы, спрогнозировать, сколько времени уйдет на ее разрешение, обдумать все возможные варианты поведения и сценарии, разобраться, какие есть рычаги управления, не считая, что принятие единственного окончательного решения гарантированно решит проблему. Если решать ее, приняв ряд менее существенных решений, значительно снизится риск совершить ошибку.

Эффективное управление сложностями и компетентные действия в сложных ситуациях – это основные требования к современным руководителям<sup>1</sup>. Когда человек осознает, что он полностью контролирует ситуацию, это снижает стресс и нивелирует его негативные последствия<sup>2</sup>.

### *Принятие решений в режиме цейтнота*

В «реальных ситуациях» наряду с ограниченной мощностью системы переработки информации следует учитывать также ограниченное время, отведенное для принятия решения. Именно менеджерам приходится часто и быстро

<sup>1</sup> ср. Regnet, 1999a

<sup>2</sup> ср. Gebert, 1981

принимать решения, причем им не остается времени для размышлений или сбора дополнительной информации.

Каким образом реальный или мнимый цейтнот влияет на принятие решений? Каковы формы адаптации к нему, какие стратегии приходится принимать человеку?

Во время одного из тренингов Броннер анализировал стратегии принятия решений участвующих в нем команд. Одно из заданий тренинга было посвящено решению сложных проблем (с множеством факторов влияния) в условиях цейтнота. Броннер заметил следующее поведение:

- коммуникация между группами ограничена, даже в тех ситуациях, когда у одной группы была информация, необходимая другой группе для принятия эффективного решения;
- сильно снижаются отдельные виды активности, связанные с решением проблем, а именно – обмен информацией, управление сроками процесса принятия решений, критики; хотя полностью признается значение управления временем (что отражается на результатах), в конкретной ситуации его подчас считают слишком затратным;
- информацию не только искажают, ее также реже запрашивают;
- снижается показатель координации.

И все же, цейтнот не влияет на следующие факторы:

- показатели «целеполагания» (то есть построения стратегии) повышаются – группы с высокими показателями по этому фактору демонстрируют в целом позитивные экономические результаты; однако они также испытывают сильное напряжение из-за нехватки времени; следовательно, это очень напряженный и трудоемкий процесс;
- удовлетворенность от преодоления проблемы не зависит от того, находится ли человек в режиме цейтнота, или нет;
- поддерживается точность запроса информации; то есть количество запрашиваемой информации уменьшается, а вот качественные характеристики сохраняются.

Такие модели поведения – это «дополнительные меры при подготовке решения»<sup>1</sup>. Цейтнот приводит к повышению самодисциплины и отказу от излишеств, то есть к отказу от стремления к «идеальному» результату: «В сложных ситуациях принятия решений в режиме цейтнота снижаются показатели коммуникации, обмена информацией и управления целью, но в то же время повышается эффективность в отношении времени, затраченного на принятие решения»<sup>2</sup>.

Однако избавление от цейтнота может негативно сказаться на экономических показателях: «Временная и экономическая эффективность предприятия – это две конкурирующие между собой организационные цели»<sup>3</sup>. При этом сознательная рефлексия временных ограничений – в отличие от отрицания этого факта – может позитивно сказаться на качестве решения проблемы. Броннер говорил о дизайне групповых решений. При явно выраженной ориентации на успех, после неудачи, а также на корпоративных тренингах (ведь победить может только одна группа) часто можно встретить специфические групповые феномены (например, эффект конформности или смещения риска) – но этот факт не учитывает практически ни один руководитель. Точно так же мы не можем делать никаких высказываний о типе преодоления проблем и о процессе поиска решения, поскольку тренер фиксировал лишь *спрос на информацию и решения групп*.

*Процесс* решения проблемы в режиме цейтнота исследовали Шульц и Хеферт<sup>4</sup>. Они провели опрос 49 офисных работников. При цейтноте они выделяли меньше времени на анализ задачи, прекращали «слишком рано» и требовали гораздо больше несущественной информации. Тем самым были нарушены такие процессы, как:

- поиск информации,
- проверка результатов,
- накопление информации,
- построение стратегии<sup>5</sup>,
- воспроизведение информации.

<sup>1</sup> Bronner, 1973, с.107

<sup>2</sup> там же, с.136

<sup>3</sup> там же, с.141

<sup>4</sup> Schulz & Hoefert, 1981

<sup>5</sup> в отличие от результатов Bronner, 1973 – см. выше

.....

Это приводит к принятию рискованных решений и фактически в два раза увеличивает количество ошибок (в отличие от ситуаций, в которых нет острой нехватки времени)<sup>1</sup>. Более того, при острой нехватке времени участники отмечали у себя сильное эмоциональное напряжение, которое мешает человеку отдохнуть (даже во время перерыва). В таблице 7 перечислены наиболее распространенные способы преодолеть цейтнот.

Таблица 7. СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЦЕЙТНОТА<sup>2</sup>.

Степень	Как Вы обычно преодолевали цейтнот? (шкала от 1 = никогда до 5 = всегда)	Среднее значение
1	Повышенная концентрация	4.10
2	Отказ от перерывов	3.86
3	Быстрая, но не кропотливая работа	3.82
4	Отказ от дополнительной проверки результатов	3.67
5	Эффективное разделение труда	2.59
6	Просьба помочь	2.59
7	Отказ от работы	2.00

На первый взгляд, реакции на цейтнот кажутся разумными. Однако вряд ли кому-либо удастся сконцентрированно и без перерывов проработать длительное время. В результате – больше ошибок, напряжения и быстрая утомляемость. Такая стратегия адаптации к психофизиологическим нагрузкам может стать источником высокого напряжения, и превратиться в «заколдованный круг».

Немаловажен также и личностный фактор: требовательные люди говорят, что часто вынуждены работать в режиме цейтнота, пытаясь самостоятельно сделать больший объем работы, чем остальные члены организации<sup>3</sup>. Здесь очевидна связь с исследованиями стресса, ведь именно для таких требовательных людей цейтнот – это условия работы, снижающие стресс.

Некорректное определение роли также обостряет цейтнот: суть работы менеджеров должна заключаться не в профессиональной деятельности, а в координации работы специалистов (глава 8). Например, заботу о подчи-

<sup>1</sup> ср. вышеприведенные результаты Doegner и др., 1983

<sup>2</sup> Schulz & Hoefert, 1981, с.86

<sup>3</sup> см. гл.8 и v.Rosenstiel и др., 1999

ненных подчас неверно трактуют как «освобождение их собственно от самой работы».

В целом, наблюдается тенденция *задействовать в режиме цейтнота более простые модели поведения*: меньше времени уделять анализу ситуации или общим условиям. Сюда можно отнести также переход к авторитарному стилю управления во время кризисов (глава 8.2); отказываясь задействовать людей, мы экономим время, отчего страдает качество и признание<sup>1</sup>.

## 9.2 Связь между установкой и поведением

Мы уже неоднократно доказали, что установки влияют на *восприятие и информационное поведение*: например, Прошански<sup>2</sup> показал участникам картинку с изображенной на ней рабочей ситуацией, которую можно истолковать по-разному. Участники описывали ее в зависимости от своих установок по отношению к организованной работе.

Хасторф и Кэнтрил<sup>3</sup> исследовали восприятие нарушения правил во время футбольного матча. Они пришли к следующим результатам: у любимой команды наблюдатели заметили значительно меньше нарушений.

*Результат поиска связей между установками и поведением разочаровывает*. Несмотря на множество исследований, эмпирически доказанные корреляции между установками и поведением либо слишком слабы, либо вообще несущественны.

Причиной таких разочаровывающих результатов исследований может быть то, что полученные показатели *установок и поведения* относятся к разным уровням спецификации. Показатели установок считаются универсальными, но только *специфическое* поведение измеряется, хотя установки по отношению к объекту не обязательно влекут за собой *только одну* модель поведения. Например: если спрашивают: «Любите ли Вы

<sup>1</sup> Krystek, 1989

<sup>2</sup> Proshansky, 1943

<sup>3</sup> Hastorf & Cantril, 1954

детей?», – с этим вопросом может ассоциироваться разное. Респондент может ассоциировать это со своими или с чужими детьми, с обращением с детьми или со своим желанием (или нежеланием) иметь детей. Показатель «количество имеющихся детей» был бы более специфичным, чем исходный вопрос. Поэтому незначительная корреляция между установками и поведением неудивительна.

Айзен и Фишбейн<sup>1</sup> дифференцируют исследования также по степени согласования цели и действий<sup>2</sup>:

- если между собой не согласованы компоненты действий и целей, то мы получаем нулевую корреляцию;
- при частичном согласовании (то есть если согласуются только цели или только действия) в семнадцати исследованиях была обнаружена незначительная, а в других пятнадцати – существенная, но, тем не менее, низкая корреляция (в среднем  $r = .30$ ), а еще в пятнадцати исследованиях были получены противоречивые результаты;
- в остальных четырнадцати исследованиях с высокой согласованностью компонентов целей и действий была отмечена довольно значительная корреляция (от  $r = .50$  до  $r = .80$ ).

Так возникает необходимость хотя бы вкратце упомянуть некоторые методические замечания касательно традиционных исследований установок.

### *Факторы, влияющие на согласованность между установками и поведением*

Особое значение для интенсивности взаимосвязи между установками и поведением имеет специфика ситуации, осознание установок и личностные факторы (установки и поведение тесно взаимосвязаны друг с другом).

<sup>1</sup> Ajzen & Fishbein, 1977

<sup>2</sup> Под этим следует понимать следующее: если спрашивается об отношении к людям с другим цветом кожи, и это отношение сравнивается с переменной поведения «фотографироваться с черным студентом для студенческой газеты», то речь при этом идет о различных компонентах цели (люди с другим цветом кожи вообще и чернокожий студент мужского пола) и различных компонентах действия (отношение вообще и конкретное поведение, а именно фото для студенческой газеты).

### *Ситуация и осознание отношения*

В экспериментальном исследовании мужчин попросили высказать свое суждение по поводу описанного случая дискриминации по половому признаку. Предварительно их опросили на предмет их основных установок (им задавали вопросы о равноправии, защите прав меньшинств и т.д.). В исходной ситуации (1) суждения, высказанные участниками эксперимента, были не в пользу истец, что не соответствовало установкам, которые они высказывали ранее ( $r = .07$ ). Если установка изначально была ярко выраженной, то есть однозначной – ситуация (2) – то между установками и суждениями была выявлена высокая корреляция ( $r = .58$ ). Но когда приходилось обсуждать эту ситуацию в дискуссии с партнером, который придерживается другого мнения – ситуация (3), корреляция между установкой и высказанными суждениями стала снова низкой, независимо от того, была ли заранее известна установка партнера ( $r = .14$ ) или нет ( $r = .06$ )<sup>1</sup>. Следовательно, важно осознание установки, в зависимости от соответствующей ситуации.

### *Личностные переменные*

Снайдер<sup>2</sup> классифицирует людей по тому, насколько активно они следят за своей самопрезентацией, экспрессивным поведением и контролируют их (а также насколько они способны это делать). Эту способность он называет «самоконтролем». Человек с высоким уровнем «самоконтроля» чувствителен к поведению других в социальном контексте и поддается влиянию этой информации. Поскольку люди с высоким уровнем самоконтроля гибко меняют свое поведение в зависимости от ситуации, корреляция между установками и действиями гораздо ниже, чем у людей «с низким уровнем самоконтроля».

Куль<sup>3</sup> выделяет людей, ориентированных на «действие» и на «состояние». «Ориентированным на действие» он называет человека, который представляет себе (1) свое

<sup>1</sup> Snyder & Swann, 1976

<sup>2</sup> Snyder, 1979

<sup>3</sup> Kuhl, 1983

.....

настоящее и (2) будущее состояние, (3) дистанцию между ними и (4) альтернативные действия для ее преодоления. Если отсутствует один из этих четырех элементов, Куль говорит о деятельности, «ориентированной на состояние». «Ориентированные на состояние» действия – из-за своего содержания – должны быть более осуществимыми.

Понятие *контроль над действиями* означает контроль, который человек действительно применяет при реализации своих намерений. Таким образом, это не только тот контроль, который мы воспринимаем (в отличие от внутреннего или внешнего «локуса контроля» Роттера). На основании контроля над действиями можно установить степень реализации намерений при внезапно возникающих трудностях или альтернативах действий. Предположительно, контроль над действиями влияет на согласованность между намерением и действиями человека.

Собственно говоря, человек может только лишь говорить о том, что он планирует, намерен или попытается вести себя определенным образом – ведь достижение цели может не состояться по самым разным причинам. Поэтому, возможно, для проверки намерения нужно меньше ориентироваться на результат действия, а больше на стремление его реализовать<sup>1</sup> – эта гипотеза играет немаловажную роль в эмпирической части при рассмотрении стратегий решения проблем (глава 12).

### *Гипотезы о причинно-следственной связи*

Следует исходить из тезиса, что поведение человека зависит не только от его установок по отношению к определенному положению дел, но и от того, какими причинами (по мнению человека) вызвана ситуация (так называемая «каузальная атрибуция»). Поясним это с помощью примера: если руководитель считает причиной конфликта между двумя сотрудниками зависть и недоброжелательность (поскольку один из них чувствует себя ущемленным из-за выполнения неинтересных, неприятных для него задач), он может проанализировать, действительно ли он ведет себя несправедливо по отношению к сотруднику. Для

---

<sup>1</sup> Ajzen, 1985

этого он может объяснить сотруднику свои действия или похвалить его за высокие результаты работы. Но если руководитель считает, что причина споров – сложный характер одного из участников, высока вероятность того, что он выберет несколько иную стратегию. Можно попытаться избавиться от «трудного» сотрудника или давать ему задания, которые не требуют командной работы. Так можно свести к минимуму моменты, вызывающие распри.

Точно так же на действия влияет оценка логичности поведения (давление или признание), то есть ожидание вероятности успеха. Более подробно мы остановимся на этом вопросе в следующей главе.

### *Значимость действий*

Для согласования установок и поведения особое значение приобретает то, насколько значимыми мы считаем действия. Следовательно, повысить мотивацию к действиям можно, убедив участников в том, что одних разговоров недостаточно, а установки следует реализовать в конкретном поведении.

### *Период времени*

Временная перспектива также играет определенную роль. Студентки, которые заявляли, что намерены в ближайшее время похудеть и сделать для этого все возможное (заниматься спортом, по-другому питаться), через один месяц показали более высокую корреляцию между намерением к действию и поведением, чем через два месяца<sup>1</sup>. Мы исследовали специфичные намерения, а не общие установки, но, тем не менее, похожих временных эффектов можно ожидать и здесь.

Проводя исследование, описанное в эмпирической части этой работы (исследование 2, глава 12), пришлось выделить период от трех до шести месяцев, поскольку предметом исследования были сложные и долговременные проблемы, динамику разрешения которых нужно было отследить.

Мы не претендуем на то, чтобы изложить в этом разделе полный обзор всех взаимосвязей между установ-

<sup>1</sup> Ajzen, 1985

ками и поведением. Если бы мы описали все варианты концепции «установка – поведение», которые сейчас обсуждаются в науке, мы вышли бы далеко за рамки этой работы. Но в принципе можно сказать, что на основе анализа установок мы можем тем точнее прогнозировать поведение, чем больше оно основано на предварительном личном опыте. Однако Куль<sup>1</sup> критически отмечает, что анализ предварительного личного опыта должен быть основной предпосылкой того, чтобы говорить об установках. Ведь без личного опыта установка возникнуть не может, а лишь ответив на вопрос об установках, нельзя сделать вывод о существовании соответствующей установки.

Стоит искать взаимосвязь между когнитивным процессом и действиями человека, только в том случае, когда действие подлежит намеренному контролю, когда оно не «автоматизировано», человек может вести себя определенным образом, и никакие внешние факторы не препятствуют реализации действий.

В целом, можно сказать, что люди ведут себя абсолютно последовательно, ориентируясь на свои личные мнения и установки; дальнейшие действия людей можно легко предсказать, основываясь на их установках – если учесть определенные особенности.

Поэтому не стоит брать за основу труды Викера<sup>2</sup>, который, изложив разочаровывающие результаты своих исследований, предложил полностью отказаться от непродуктивной концепции установок. Более полезно исследовать, «как» установки и познавательные процессы влияют на поведение. Занна и Фезио<sup>3</sup> считают, что в новом исследовании, прежде всего, нужно задавать вопрос «как». Для этого нужно отказаться от такой постановки вопроса, как «Существует ли вообще взаимосвязь между установками и поведением?» (они называют это вопросом «что») и заменить их вопросами о том, «Когда, в каких условиях на основе установок можно прогнозировать поведение?» (вопросы «когда»).

<sup>1</sup> Kuhl, 1983

<sup>2</sup> Wicker, 1969

<sup>3</sup> Zanna & Fazio, 1982

В заключение этого раздела мы вкратце рассмотрим еще одну проблему, которой исследователи придают большое значение в рамках «субъективных теорий»: разделению когнитивных процессов на «управляющие действиями» и «оправдывающие действия». Чтобы точнее передать смысл этого деления, опишем исследование Оппитца<sup>1</sup>. Ему удалось доказать, что прибыль в семейный бюджет молодой супружеской пары коррелирует не столько с уровнем образования, сколько с ориентацией на благосостояние, то есть с установками и ценностями. Тот, для кого благосостояние важно, зарабатывает больше. А люди с низкой ориентацией на благосостояние, несмотря на более высокий уровень образования, наоборот, располагают сравнительно небольшими доходами. Этот феномен можно объяснить двумя способами: во-первых, низкая ориентация на благосостояние приводит к специфичным типам поведения (например, выбор соответствующей профессии), во-вторых, ситуативное условие (здесь: низкий доход) впоследствии объясняется по-другому из-за определенных когнитивных процессов (то есть когнитивного диссонанса). Валь подробно изучал эту проблему (глава 9.3.3)<sup>2</sup> – он пытался разработать метод выявления этих когнитивных процессов. К тому же, здесь отчетливо проявляется необходимость в лонгитюдных исследованиях, поскольку только таким образом можно удовлетворительно ответить на вопрос о причине и следствии.

### 9.3 Концепция субъективных теорий

В последние годы активно обсуждают управляющие действиями когнитивные процессы, а именно – «субъективные теории». При этом совершаются попытки теоретически и эмпирически проложить новые пути исследований. Исследователи осознанно отказываются описывать универсальные психологические закономерности, поскольку, в конечном счете, стремление к сильному общению и легитимности и отражение индивидуальных особенностей постоянно находятся в состоянии конфликта.

<sup>1</sup> Oppitz, 1984

<sup>2</sup> Wahl, ср. пп.9.3.3

### 9.3.1 Определение

Под «субъективными теориями» мы понимаем системы гипотез и суждений, которые люди строят о сущности и функционировании определенных процессов. Речь идет о «совокупности (актуализируемых) познаний о своей самости и о мире»<sup>1</sup>, с субъективными обоснованиями и намерениями человека. Субъективные теории – это рефлексивные когнитивные системы, состоящие из определенного количества взаимосвязанных элементов. Предмет субъективных теорий – это субъективная рефлексия самого себя и окружающих, а также непосредственное восприятие и поведение окружающих.

Но не каждая мысль человека является составной частью его субъективной теории по определенной теме. В качестве «критерия принадлежности предварительно можно утверждать, что высказывания (...), как правило, должны иметь номотетический характер»<sup>2</sup>. Это означает, что высказывания и гипотезы о взаимосвязях и влиянии должны быть сравнительно обобщенными и абстрактными, конкретизировать их следует лишь в отдельных случаях.

Субъективные теории выполняют *четыре функции*:

- описание, так становится возможным разделяющее и упорядочивающее восприятие реальности;
- объяснение, поскольку впоследствии с помощью них можно легко объяснить и истолковать происходящие события;
- прогноз, так как они включают высказывания о будущих событиях и их последствиях;
- управление действиями, ведь они позволяют сформулировать и выбрать варианты дальнейших действий.

Однако Фрай<sup>3</sup> утверждает, что не следует ожидать выполнения одновременно всех четырех функций.

<sup>1</sup> Scheele & Groeben, 1984, с.2

<sup>2</sup> Frei, 1986, с.5

<sup>3</sup> Frei, 1986

*Размежевание*

Брунер и Тагиури<sup>1</sup> ввели понятие «*имплицитной теории личности*», чтобы объяснить тот феномен, что люди спонтанно устанавливают взаимосвязи/отношения между отдельными чертами (которые приписывают другим людям). Например: предположительно, у робких людей одновременно присутствует неуверенность в себе и низкий потенциал реализации своих идей и замыслов.

В 50-е годы Хайдер<sup>2</sup> также занимался субъективным толкованием мотивов поведения. Но он фокусировал свое внимание в основном на атрибуции действий. Его основные работы посвящены тематике каузальной атрибуции, толкованию действий и их успешности. Хайдер отталкивался от гипотезы, что повседневные теории – это инструменты, с помощью которых люди могут структурировать многогранный и постоянно меняющийся окружающий мир, чтобы ориентироваться в нем. «Что человек думает о другом, какие чувства он у него вызывает, как он его воспринимает, чем он занимается с ним, каких действий или мыслей он от него ожидает, как он реагирует на действия других людей»<sup>3</sup> – это те феномены, которые интересуют Хайдера. Поэтому акцент в своих работах он ставит на вопросах идентификации и интерпретации феноменов восприятия в условиях сильного влияния гештальт-психологии. Интуитивные знания, или так называемый «здравый смысл», согласно Хайдеру, помогают понять мотивы поведения человека – в отличие от доступных всем естественнонаучных знаний – и может быть полезен также и «повседневным психологам». В последнее время этот подход снова начал приобретать широкое распространение.

Лаукен<sup>4</sup> – второй представитель этого исследовательского подхода, в своей «*наивной теории человеческого поведения*» говорит о том, что в повседневных объясняющих знаниях содержатся теоретические понятия и манифестационные законы, которые задействуют эти понятия в регулярном взаимодействии с наблюдаемым поведени-

<sup>1</sup> Bruner & Tagiuri, 1954

<sup>2</sup> Heider, 1958/1977

<sup>3</sup> Heider, 1977, с.10

<sup>4</sup> Laucken, 1973

ем. Лаукен анализирует концептуальные теории, «с помощью которых человек в повседневной жизни объясняет и прогнозирует поведение окружающих людей» (таков подзаголовок его диссертации). Следовательно, для него важен прогноз и толкование поведения других людей, ошибочное восприятие, индивидуальные различия, знания, необходимые для действий в контексте психологии общения<sup>1</sup>. А связь между действиями и концептами интересует его гораздо меньше. Таким образом, ни Хайдер, ни Лаукен не уделяют управлению действиями должного внимания.

Нельзя отождествлять управление собственными действиями и атрибуцию у других людей, поскольку люди склонны считать, что их поведение обусловлено ситуативными факторами (возможно, подчеркивая изменчивость собственного поведения или когда при неудачах у них нет поддерживающих Я объяснений); а поведение другого, наоборот, охотно объясняют с помощью устойчивых личностных черт<sup>2</sup>. Поэтому теорию атрибуции следует дополнить, чтобы можно было объяснить целенаправленные действия.

Невозможно однозначно размежевать наивные, имплицитные или субъективные теории, иногда эти понятия синонимично близки, но в большинстве случаев они касаются определенных исследователей и выбранного ими метода исследования. В последнее время активно продвигают термин «субъективные теории»<sup>3</sup>, причем это понятие отнюдь не значит, что научные теории следует сопоставлять с «объективным». Следует отметить, что субъективные теории лишь отчасти соответствуют критериям, которые должны предъявляться к научной теории. Как правило, их структура менее дифференцирована и точна. Как уже отмечали Хайдер и Лаукен, «принципиальная сопоставимость повседневного психолога и ученого допустимы: оба генерируют, проверяют и применяют теории»<sup>4</sup>. Однако субъективные теории не следует рассматривать с

<sup>1</sup> ср. критику Schoenhammer, 1985, с.126-127

<sup>2</sup> Meyer & Schmaelt, 1978

<sup>3</sup> Frei, 1986

<sup>4</sup> Scheele & Groeben, 1979, с.1

позиции дефицита и считать их неполными, ошибочными или даже вредными. Имплицитно или субъективно в этой взаимосвязи следует отождествлять их не с «ошибочным», а с «еще не осознанным и не проанализированным».

Для человека имплицитные, наивные или субъективные теории – это возможность обработки информации с помощью деления и ориентации в рамках существующей схемы. Человек запускает когнитивные процессы, когда ставит цели, принимает решения или планирует что-либо. Поэтому гипотезы о взаимосвязях влияют как на восприятие и оценивание других людей, так и на следующий из этого выбор определенного действия и на его реализацию.

Если познавательные процессы влияют на поведение и объясняют поведение другого, важно, *что* именно происходит в голове этого человека, в нашей книге – в голове руководителя, какие есть теории в отношении той или иной темы. При этом учитывается, *что* именно человек, совершающий действия, независимо от реальных условий, считает важным. Поскольку именно на «это» он и направляет свои действия:

«Естественно, наши предположения о том, насколько факты окружающего мира соответствуют личности, слишком примитивны, если не ошибочны; наши суждения могут быть абсолютно неверными. Этим мы не хотим сказать, что тенденция конструировать согласованный, непротиворечивый мир всегда должна приводить к достоверным когнитивным образам»<sup>1</sup>.

Если знать субъективные структуры, можно было более точно толковать события и прогнозировать действия.

Наряду с исследованиями «наивных» или «субъективных» теорий, существует еще один аспект, а именно – «взаимообмен между наивной теорией поведения и научной теорией», в том смысле, что наступает «обратное действие наивной теории поведения на запутанные научные теории, то есть полный обмен между обеими».

На основе субъективных структур можно гораздо лучше объяснить события и более точно спрогнозировать действия человека.

<sup>1</sup> Heider, 1958/1977, с.65

.....

Кроме того, с «наивными» или «субъективными» теориями связан еще один аспект, а именно – «взаимообмен между наивной и научной теорией поведения». Мы имеем в виду, что «наивная теория поведения влияет на фундаментальную научную теорию поведения, в результате чего между ними происходит полный взаимообмен»<sup>1</sup>. Хайдер<sup>2</sup> придерживался мнения, что «именно научной психологии следует многому поучиться у психологии здравого смысла», и говорил, что стоит придерживаться ненаучного понимания поведения человека.

Согласованны ли субъективные теории?

К факторам, которые способствуют формированию субъективных теорий, относятся:

- личный опыт,
- влияние окружающего мира (СМИ и т.д.),
- оценки и абстракции:

«С одной стороны, это – опыт из повседневной очевидности, без которой не может действовать ни один человек. Поэтому каждый дилетант является психологом, которым полностью управляет теория поведения. С другой стороны, наивные теории поведения структурируются и изменяются параллельно с достижениями в области психологии, они «переварили» обломки научной теории поведения вчерашнего и позавчерашнего»<sup>3</sup>.

Насколько же субъективные теории согласованы? Насколько их отдельные элементы сочетаются между собой? Насколько установки соответствуют целям, предпочтение которым было отдано совсем недавно? Есть ли у них определенная «согласованность, или же оценивающие почти независимо от своих установок подбирают к каждому объекту первую попавшуюся оболочку мнения, которое практически не связано с установками по отношению к другим объектам, или даже противоречит им?»<sup>4</sup> На этот счет существуют разные мнения

<sup>1</sup> Heckhausen, 1976, с.5

<sup>2</sup> Heider, 1958/1977

<sup>3</sup> Heckhausen, 1976, с.4

<sup>4</sup> Scholz, 1985, с.129

Конверсе<sup>1</sup> сформулировал тезис, что индивидуальные установки являются скорее фрагментарными, а когерентные системы составляют скорее исключения (он размышлял на политические темы). Вайнерт<sup>2</sup> говорит о «множестве частично взаимосвязанных, частично независимых друг от друга, частично пересекающихся частных теорий», не все из которых могут быть целостными, дифференцированными, интегрированными и достоверными.

Исследуя экономическую ситуацию, Шольц обнаружил относительно когерентные структуры. Однако для некоторых из группы респондентов были характерны (отчасти неосознанные) противоречия, что Шольц объясняет тем фактом, «что респонденты не сталкивались с такими проблемами, или же, что им не удалось завершить процесс формирования мнения однозначным результатом».

Шееле и Гребен<sup>3</sup> ожидают в частности от «субъективных теорий среднего радиуса действия», которые относятся не к отдельным эпизодам переживаний, а к более крупным единицам, что «им нельзя заранее приписывать характеристику (теоретической) когерентности; следовательно, следует учитывать возможность «трещин» внутри такой субъективной теории, противоречий, распада на части теории и т.д.».

Полная интеграция всех обстоятельств может быть выражением сокращения до незначительного количества параметров, то есть низкой дифференцированности. Поэтому недостаточную когерентность нельзя сразу же отождествлять с неправильным изучением этой темы. Это лишь одна из возможных интерпретаций, другие возможности заключаются в том, что противоречия не воспринимаются, или же двойственность восприятия допускается абсолютно осознанно, ведь невозможно иметь четко сформированное мнение по каждой теме.

На этом вопросе мы еще остановимся более подробно.

Субъективные теории должны быть стабильны во времени: «ментальные карты», в которых собраны важные мнения, ценности, мысли и структура восприятия индивидуума на определенную тему, относительно стабильны

<sup>1</sup> Converse (1964, цитируется по Scholz 1985

<sup>2</sup> Weinert, 1977

<sup>3</sup> Scheele & Groeben, 1984, с.2

во времени и устойчивы к изменениям, поскольку речь идет о сложных системах, а не об отдельных мнениях, которые можно время от времени проверять. Это не исключает модифицируемости и развития при соответствующем новом опыте.

Однако не стоит применять субъективные теории, изучая каждый предмет или событие, не каждое наблюдение требует объяснения<sup>1</sup>. Такая потребность может возникнуть при стрессовых событиях, противоречащих ожиданиям. Поэтому с определенной долей уверенности можно предположить, что (социальные) конфликты, которые ни для кого не являются обыденной ситуацией, но повторяются с определенной периодичностью, требуют объяснения.

В общем, атрибуции следует ожидать тогда, когда становится очевидным разрыв между фактической и идеальной ситуацией, когда этой «разнице» придают значение.

### 9.3.2 Значимость для действий

Показав участникам исследования короткие видеоролики, Валь<sup>2</sup> попросил их спрогнозировать поведение снятых на видео людей. Он сравнил качество прогноза «двойников» в зависимости от той информации о людях на видео, которую он предварительно предоставил участникам эксперимента. Речь шла:

- (а) о видеосцене, которая не позволяла каким-либо образом спрогнозировать поведение, – следовательно, верные прогнозы должны были быть случайными;
- (б) о видеосцене и о том, в какой ситуации находился наблюдаемый человек;
- (в) о видеосцене, ситуации и действиях наблюдаемого человека (мотивы и последствия действий).

Независимо от наблюдаемого человека и «двойника» – проявился значимый эффект фактора «формы прогноза», причем значительный вклад в качество прогноза привнесло именно знание субъективного понимания ситуации (случай (б)), и гораздо меньше – оценка действий. По-

<sup>1</sup> ср. Axelrod, 1976

<sup>2</sup> Wahl и др., 1983

скольку это повышало вероятность правильного прогноза, эти познавательные процессы должны не только влиять на действия, но и управлять ими (сопровождать их).

Эффективность теорий и связанная с ними атрибуция причин была исследована при объяснении причин успеха и неудачи. Через ожидания субъективные теории – в виде «самосбывающихся пророчеств» – могут оказывать влияние на ситуацию. В этом контексте можно упомянуть, что руководители «переносят» разные образы людей, как пишет МакГрегор<sup>1</sup> (теория X и теория Y), на своих сотрудников и тем самым оказывают влияние и на их поведение и ориентацию<sup>2</sup>.

Итак, человек не только реагирует, как «когнитивный субъект он активно строит свой мир, применяя свои когнитивные схемы и адаптируя эти схемы к реальности»<sup>3</sup>. Так возникает взаимодействие: субъективные теории не только зависят от результатов, но и влияют на процесс достижения этих результатов (через ожидания).

С позиции педагогического подхода, исследовались когнитивные процессы учителей, влияющие на их действия. Эту целевую группу выбрали по разным причинам: во-первых, в рамках определенного промежутка времени (как правило, один урок) есть ряд примечательных эпизодов – обратим внимание на анализ ситуаций (с недисциплинированными или отстающими в учебе учениками), в которых учителям приходится быстро реагировать. Во-вторых, гораздо легче провести эмпирическое исследование в школе (с участием «молодых» учителей), чем на предприятии.

Однако в условиях цейтнота, в ситуациях, где нужно действовать быстро, имплицитные теории проявляются меньше, чем в ситуациях, когда в стрессовой ситуации у человека есть время для обдумывания (глава 9.1). Поэтому в эмпирической части этой книги наряду с субъективными теориями о понятии «конфликт» мы на протяжении многих месяцев изучаем конкретные проблемные ситуации. Мы говорим о субъективных теориях среднего радиуса действия, а не о краткосрочных, незапланированных акциях.

<sup>1</sup> McGregor, 1970

<sup>2</sup> ср. Livingston, 1969/1990

<sup>3</sup> Groeben & Scheele, 1977, с.50

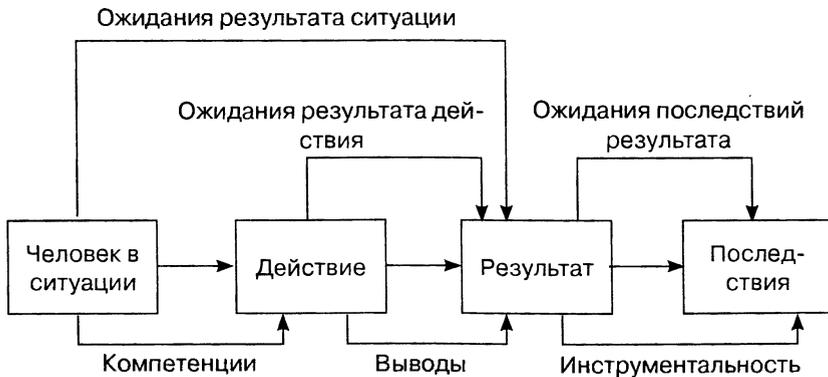
Еще раз обобщив, скажем, где можно применять субъективные теории:

- восприятие ситуации,
- оценка восприятия, приписывание значения,
- составление плана действий,
- прогнозирование трудностей,
- выбор действий,
- инициирование и проведение действий,
- оценка достигнутых результатов,
- оправдание действий.

Поэтому субъективную теорию нужно интегрировать в общую теорию действий (рисунок 25). Ситуацию и действия оценивают с позиции ожидаемого результата и необходимых для этого усилий. Как только определенная цель существует в виде желаемого образа, проверяются возможности ее реализации. Мы подразумеваем также и оценку своих способностей, эффективность действий в процессе реакции на ситуацию.

Согласно модели «субъективно ожидаемой полезности», взвешиваются обещания и угрозы, и человек принимает решение в пользу одной из альтернатив, которая обещает «высокие результаты с высокой вероятностью». Отношение «ожидание – ценность» соответствует выска-

Рисунок 25. СХЕМАТИЧЕСКОЕ ИЗОБРАЖЕНИЕ МОДЕЛИ ДЕЙСТВИЙ<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Heckhausen, 1977

зыванию: «Если я хочу достичь цели и могу сделать это, я выполняю все необходимые действия».

Однако «ожидания результата действия» активизируются только тогда, когда фактическое положение или предвосхищение будущего положения неудовлетворительны. Согласно этой модели, действий следует ожидать только при невысоких «ожиданиях результата ситуации». Далее следуют «ожидания последствий результата». При этом человек субъективно оценивает вероятность. Такую «оценку» в организационной психологии называют инструментальной. Эти взаимосвязи представлены на рисунке 26.

На действия (на выбор действий) человека влияют разные факторы, поэтому не стоит ожидать значимой корреляции определенных когнитивных процессов с соответствующими действиями. Поэтому колебания в поведении можно назвать «мета-стабильностью» в рамках взаимодействия человека и ситуации – как систематический, предсказуемый и типичный диапазон моделей поведения.

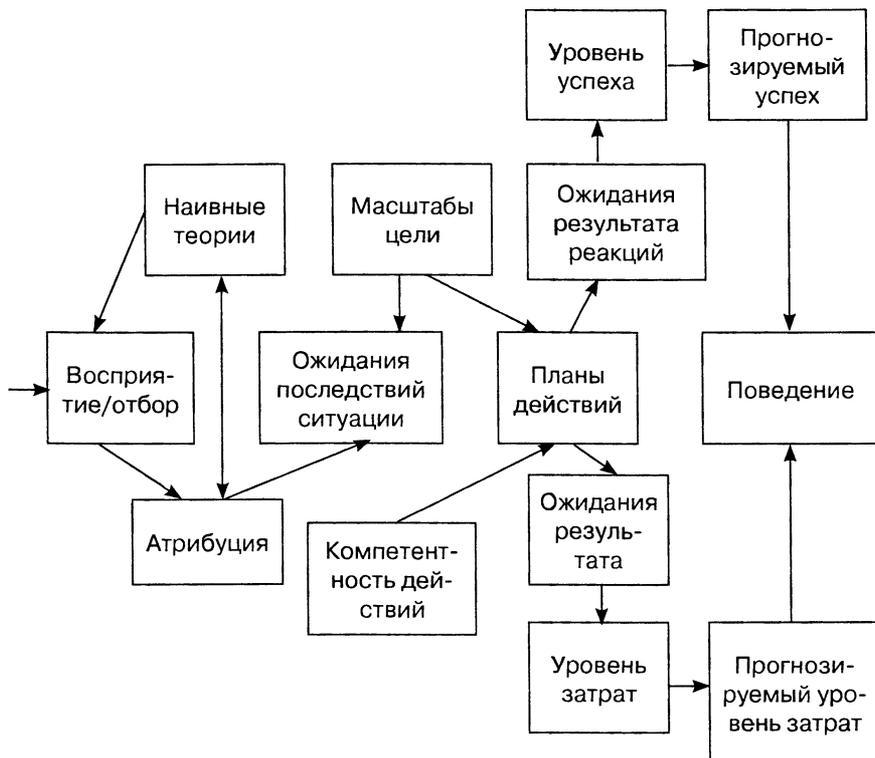
Интерпретации, прогнозирование действий и субъективные теории особенно интересны, когда речь идет о *модификации поведения*, поскольку новые стратегии поведения реализуются быстрее, если одновременно изменяются и соответствующие когнитивные структуры. Основная мысль – изменению поведения предшествует изменение установок, ожиданий и/или запланированных действий. Это затрагивает также вопрос о том, насколько научно-психологические знания, которые передаются при обучении или на специальных семинарах по повышению квалификации, можно действительно перевести в когнитивные процессы, управляющие действиями, если не удастся модифицировать соответствующие субъективные теории.

### 9.3.3 Возможности измерения

Для измерения имплицитных теорий личности, как правило, составляли списки личностных черт или пар

<sup>1</sup> Hofer & Dobrick, 1978, с.376

Рисунок 26. СХЕМАТИЧЕСКОЕ ИЗОБРАЖЕНИЕ ВЛИЯНИЯ СУБЪЕКТИВНЫХ ТЕОРИЙ НА ДЕЙСТВИЯ<sup>1</sup>.



черт, которые затем обрабатывали с помощью кластерного и факторного анализа. Но Хубер и Мандл<sup>1</sup> говорят, что содержание и масштаб выявленных таким образом имплицитных теорий сильно зависит от метода случайного выбора, слов, описывающих черты, и от метода оценки, «так что предыдущие результаты таких исследований зависят больше от «процедуры», чем от «гипотез» опрошенных людей<sup>2</sup>. Навязывание инструментов описания существенно ослабляет гибкость суждений, «методически детерминирующая модель напластовывается на суждения» респондентов<sup>3</sup>. Поэтому Хубер и Мандл отдают предпочтение обработке данных, собранных «естественным» пу-

<sup>1</sup> Huber Mandl, 1979

<sup>2</sup> Wahl, 1981, с.54

<sup>3</sup> Huber & Mandl, 1979, с.228

тем (что подразумевает сбор максимально неструктурированных данных) методом контент-анализа.

Не в последнюю очередь именно по этой причине неоднократно предпринимались попытки найти новые способы *реконструкции познавательных процессов, управляющих действиями*. Согласно одному из теоретических пунктов, ни в коем случае нельзя ограничиваться одним лишь наблюдаемым поведением: для исследования познавательных процессов нужно спрашивать людей об этих процессах. При этом исследователь сталкивается с проблемой — «насколько респонденты готовы рассказывать о своем собственном психическом состоянии, и изменяют ли что-либо такие измерения?» Далее мы вкратце перечислим самые важные методы, их преимущества и недостатки:

### *(1) Метод мышления вслух*

«Мышление вслух» предполагает, что параллельно с процессом решения проблемы участники вербализуют протекающие у них познавательные процессы. Эта информация берется из кратковременной памяти. Недостаток этого метода заключается в том,

- что вербализация может привести к интерференции с процессом решения проблемы,
- что, в частности, обыденные процессы невозможно переработать когнитивно и
- что «мышление вслух» можно применять, в основном, в лабораторных условиях.

Если *мыслить вслух после решения проблемы*, описывая познавательные процессы «позже», можно не опасаться никаких интерференций при решении проблемы. Но поскольку происходит обращение к содержанию долгосрочной памяти, размышления, сопровождающие и оправдывающие действия, могут перемешаться между собой.

### *(2) Интервью по определенным темам и конструктам*

Если приходится изучать теории, конструкты или понятия, которыми оперируют люди, можно определить

их разными терминами. Но при таком разъяснении, оторванном от конкретных действий, возникает опасность того, что

- сведения могут оказаться неполными,
- полученная информация может иметь теоретическую и практическую значимость, но в реальных ситуациях о ней, как правило, не вспоминают.

Наряду с вышеупомянутыми методами, применяя которые исследователь строит «ментальные карты», существуют также подходы, позволяющие участнику исследования самому выстраивать эти отношения.

### *(3) Субъективный анализ троп*

В своем «методе понимания профессионалами обычных теорий» Фельдманн<sup>1</sup> дает участникам стопку тематических карточек с пояснениями и условиями (эти карточки были собраны во время предварительных исследований). Этот «базовый лексический минимум» участникам должны выстроить по значимости, взвесить и соединить в зависимости от их взаимосвязей (например, причинные, взаимовлияющие, тормозящие или стимулирующие). При этом причинно-следственные связи – так же как и у Гребена, Шееле или Валя – описаны в виде наглядной таблицы. Недостатки этого метода исследования заключаются:

- в содержательном и количественном предъявлении факторов и
- в возможности того, что когнитивные образцы не реконструируются, а впервые создаются посредством демонстрации определенного содержания.

### *(4) Метод реконструкции*

Пытаясь решить эту проблему, Гребен и Шееле<sup>2</sup> в своей *технике структуризации* продвинулись на два шага вперед: в первой фазе проводится интервью (что далее мы опишем более подробно), ключевые понятия записы-

<sup>1</sup> Feldmann, 1979

<sup>2</sup> Groeben & Scheele, 1977; Scheele & Groeben, 1979

ваются на карточки, которые участник и исследователь упорядочивают.

Интервью, в котором выявляют ключевые понятия, в полустандартизированной форме может содержать вопросы следующего типа:

- гипотетические вопросы, которые позволяют респонденту вербально выразить познавательные процессы, которые происходят в нем в настоящий момент; сюда можно отнести открытые вопросы о понятиях, причинах или влиянии;
- гипотетические вопросы, основанные на научных теориях на эту тему; при этом респондент должен быть максимально свободен в выборе: принять или отклонить эти предложения;
- сбивающие вопросы, метод, предложенный Валем<sup>1</sup>: интервьюер выдвигает альтернативные гипотезы касательно объяснений респондента. Форма сбивающих вопросов индивидуальна для каждого респондента, поскольку они являются альтернативой тезисам, высказанным в интервью. Это должно привести к сознательному анализу субъективной теории, и поэтому является «техникой конфронтации».

В этом методе респонденту отводится (сравнительно) активная роль. Это означает, что после интервью респонденты – так же как и интервьюер – объединяют концепции в одну структуру, причем при расхождении последнее слово сохраняет за собой респондент. Для начала респондентам рекомендуют самостоятельно выстроить индивидуальную структуру, поскольку существует вероятность того, что они легко подчинятся компетентности исследователя. Название «техника структурирования» произошло от «ментальных карт», которые представлены в виде графических изображений. Цель метода – «коммуникативная валидация»<sup>2</sup> выявленных познавательных процессов.

При реконструкции субъективных теорий, в первую очередь, следует ожидать придаточных предложений при-

<sup>1</sup> Wahl, 1976

<sup>2</sup> Scheele & Groeben, 1984

чины и условия («если ... – то ...» или «если ... – то ... – а в противном случае ...»). При этом каузальные высказывания касаются как объяснения ситуации, так и выбора стратегий интервенций, а особенно – «презентация метода анализа цели и средств»<sup>1</sup>. Интересны также взаимосвязи и влияния, которые предполагают отдельные люди.

Возможно, факторы влияния имеют разную *интенсивность*, *направленность* и связи, причем между ними может прослеживаться как позитивная, так и негативная корреляция. Так, в зависимости от направленности влияния мы можем говорить о стимулирующем или тормозящем факторе. Применяемые концепции следует разбить на общие (родовые) понятия и подкатегории. Наряду с прямыми отношениями, определенное значение имеют также условия, сдерживающие и стимулирующие факторы, а также нежелательные побочные эффекты.

По мнению Шееле и Гребена<sup>2</sup>, при отображении субъективных теорий важны, так называемые, мета-причины, «последние причины» или «базовые оценочные суждения», с которыми сталкивается человек, когда он больше не знает, что ответить на вопрос «почему». Так удалось выявить высшую степень индивидуального дифференцирования.

Но с помощью этого метода нельзя установить связи с действиями и функции («управления поведением») познавательных процессов.

### *(5) Систематически варьируемые истории*

Для перехода от конструкторов к поведению применяют метод «систематически варьируемых историй». В него встроены определяющие факторы, которые в предварительном интервью были основным «мерилом»<sup>3</sup>. Участникам нужно не создавать собственные концепции, а только указать, существует ли определенная ситуация, или нет.

Недостаток этого метода – дефицит свободы действий участников, которые при таком «дизайне» работы привносят меньше своих имплицитных знаний. Это не позволяет отобразить структуры и взаимосвязи субъективных теорий.

<sup>1</sup> Scheele & Groeben, 1988

<sup>2</sup> Scheele & Groeben, 1988

<sup>3</sup> ср. Wahl, 1981

### *(6) Нарративное интервью*

Здесь респонденты подытоживают и рассказывают о пережитых событиях, связанных с ними установках, ценностях и мотивах<sup>1</sup>. Беседа начинается с открытого вопроса. Интервьюер не должен вмешиваться в рассказ<sup>2</sup> или задавать какие-либо «категории мышления». Ему следует вести себя «не директивно». Выбор и структурирование рассказанной информации полностью передается интервьюеру, вопросы должны также иметь «описательный» характер. Следует избегать направляющих и уточняющих вопросов.

С помощью этого метода Бидерманн<sup>3</sup> изучал «субъективные теории управления руководителей Швейцарии».

Но у метода нарративного интервью также есть недостатки: во-первых, такое подытоживающее описание познавательных процессов может содержать «искажения». Во-вторых, из множества отдельно описанных эпизодов создают одну субъективную теорию.

### *(7) Структурированный диалог*

С помощью разработанного им метода «структурированного диалога» Валь<sup>4</sup> пытался избежать перечисленных выше недостатков. Он исходит из позиции, что исследователь и участник находятся в отношениях «субъект – субъект».

В ходе этого затратного исследования на видеопленку снимают школьный урок, исследователь записывает особенно примечательные сцены («успешность» и «помехи»), которые затем обсуждает вместе с учителем.

По сравнению с первым этапом метода структурирования, для оценки ситуации, действий и результата сначала задают открытые, затем направляющие, и в заключение – альтернативные вопросы. В ходе этого диалога исследователь и исследуемый должны достичь консенсуса. Такие диалоги повторяются в зависимости от количества

<sup>1</sup> например, Schuetze, 1977

<sup>2</sup> ср. Neumann, 1999

<sup>3</sup> Biedermann, 1989

<sup>4</sup> Wahl, 1981

«примечательных» эпизодов. В этом случае поиск консенсуса – это процесс взаимной коррекции.

С помощью «структурированного диалога» (исходя из отдельных эпизодов) предпринимались неоднократные попытки реконструировать индивидуальную «мета-теорию»<sup>1</sup> респондентов. Преимущество этого метода заключается в ориентации на выявление фактических алгоритмов поведения, в «активизации переживаний» и в небольшом временном отрезке между поведением и опросом. При этом речь идет о «стимулированном воспоминании», то есть о целенаправленно запрашиваемых воспоминаниях.

Но у этого метода есть два недостатка: эта процедура занимает много времени и познавательные процессы, направляющие действия, нечетко отграничиваются от познавательных процессов, оправдывающих эти действия. Последние больше присущи молодым учителям. Кроме того, временной промежуток между интервью, оценкой и анализом содержания должен быть максимально коротким. Если же он затягивается на несколько дней, то участник «просто соглашается с предложением исследователя», что делает этот «консенсус абсолютно неэффективным»<sup>2</sup>. Участнику трудно снова воссоздать в памяти ту ситуацию.

«Диалогово-консенсусный критерий правды»<sup>3</sup> не гарантирует валидности собранных таким образом субъективных психологических высказываний.

Чтобы понять, насколько реально сделать вывод об индивидуальной мета-теории на основе отдельных эпизодов (глава 6), нужно провести отдельное эмпирическое исследование.

*Подведем итог, сказав о нескольких особенно важных моментах:*

- Для исследования субъективных теорий практически не применяют экспериментальные методы, но довольно часто – качественные и интерпретирую-

<sup>1</sup> Wahl и др., 1983

<sup>2</sup> Wahl и др., 1983, с.70

<sup>3</sup> Scheele & Groeben, 1984

щие методы, которые представляют респондентам больше «пространства» для возможных ответов.

- Познавательные процессы можно исследовать в процессе, до и после завершения действия.
- Самые распространенные методы сбора данных это – интервью, оценочная шкала, мышление вслух или записи участников (в ежедневнике).
- Для проверки релевантности субъективных теорий применяют, в основном, три метода:
  - а) метод корреляции субъективных теорий с поведением (традиционный метод при исследовании установок);
  - б) прогнозирование поведения на основе субъективных теорий (глава 9.3.2);
  - в) изменение поведения как следствие изменения субъективных теорий.
- При таком дизайне исследования не рекомендуют выводить средние статистические значения, поскольку они «отвлекают» от особенности отдельных случаев. Нужно выбирать методы, при которых возможен индивидуальный анализ.

### *Критические замечания к методам измерения*

Шееле и Гребен<sup>1</sup> исходят из позиции, что можно немало скорректировать как содержание, так и структуру субъективных теорий. Как правило, постоянно имплицитно присутствуют субъективные гипотезы и образы людей (то есть абсолютно осознанно), которые, не менее интенсивно участвуют в построении гипотез, интерпретациях и в выборе действий. Шееле и Гребен ожидают частичного разъяснения и реконструкции и, вместе с тем, частичного осознания.

«Слабая сторона» этого подхода заключается том, что он не предоставляет достаточной возможности измерить и проверить выявленный таким способом конструкт.

Важная предпосылка отграничения *познавательных процессов, управляющих действиями от познавательных процессов, оправдывающих действия* – это «экспли-

<sup>1</sup> Scheele & Groeben, 1979, 1984

цируемость» протекающих познавательных процессов. Но они могут быть, во-первых, искажены воспоминаниями (что можно нивелировать, проводя исследование через короткий промежуток времени после исследуемой ситуации). Во-вторых, если нет эксплицитно присутствующих управляющих действиями атрибуций, ожиданий и т.д., то подчас это вызывает лишь смутные чувства. Во время описания познавательных процессов происходит неизбежное подмешивание сформулированных «позже» оценочных (интерпретативных) высказываний<sup>1</sup>.

В частности, из-за графического изображения возрастает опасность *искусственного конструирования отношений*. При визуальной презентации у участников есть больше возможностей отслеживать целостность структуры и избегать противоречий. Но они пытаются быть «полезными», что повышает вероятность того, что они будут выстраивать взаимосвязи, предвкусывая ожидания интервьюера. Валь<sup>2</sup> считает, что с помощью «принимающего поведения» исследователь может предотвратить «склонность давать оценки и оправдываться» — однако такое «принимающее» поведение исключает сбивающие вопросы, задавая которые исследователь строит антитезисы ко всем тезисам участника. Интенсивное применение метода сбивающих вопросов участники воспринимают как стресс.

Наряду с «нивелированием» противоречий, можно выстраивать отношения между отдельными элементами. Если интервьюер спрашивает об установке, намерении или субъективной теории, которую участник еще не сформировал, они могут возникнуть (сформироваться) благодаря одной лишь попытке измерить их<sup>3</sup>. Валь<sup>4</sup> даже считает, что уточняющие вопросы настолько привычны для психолога, что для него не составит труда сформулировать целое множество достоверных объяснений: люди «строят атрибуции», если их об этом попросить. Но открытым остается вопрос, «нужно ли вообще объяснять ситуацию и участвовали ли атрибуции в управлении действиями?»

<sup>1</sup> ср. Wahl и др., 1983, с.32

<sup>2</sup> Wahl и др., 1983, с.54

<sup>3</sup> ср. Feldmann & Lynch, 1988

<sup>4</sup> Wahl, 1981

Именно с помощью вопросов «почему?» можно получить рационализирующие высказывания, а не объективное отражение познавательных процессов.

Шееле и Гребен<sup>1</sup> считают эту «проблему» не недостатком, а «спецификой» своего подхода: «любая реконструкция неизбежно является конструкцией, то есть изменением (...). При исследовании субъективных теорий она не негативна, а позитивна. На примере человека она демонстрирует эволюцию от рефлексивного (потенциально рационального) субъекта до человека, способного позитивно развиваться». Изменение предмета исследования через исследование (опрос, наблюдение и т.д.) – это не ошибка, которой следует избегать, а «приемлемый результат исследования»<sup>2</sup>.

Если цель – изменение поведения, рефлексия и т.д., то есть «терапевтическое влияние», то это действительно можно считать преимуществом. Однако этот неточный метод не стоит применять для анализа отношений между познавательными процессами и действиями.

В заключение остается вопрос: «не слишком ли для респондентов сложно реконструировать их когнитивные структуры?» Во-первых, графическое изображение (например, метода структурирования), как правило, настолько сложно, что можно использовать только самые важные конструкторы и атрибуты. Это может привести к упрощению и – вследствие этого – к недостаточному отображению когнитивных структур.

Но если категории конструктора заданы заранее (например, карточки с самыми важными содержательными концепциями)<sup>3</sup>, даже после тщательной подготовки к исследованию повышается вероятность ошибок при измерении из-за того, что, возможно, не учтены другие важные элементы.

Если участник чувствует, что исследователь соглашается с ним, у него может возникнуть склонность к *атрибуциям, поддерживающим самооценку*, то есть к атрибуциям, которые оправдывают или повышают цен-

<sup>1</sup> Scheele & Groeben, 1984, с.36

<sup>2</sup> Scheele & Groeben, 1979, с.1

<sup>3</sup> ср. Feldman, 1979

ность образа своего Я. Исследователю следует относиться к участнику как к «равноправному партнеру»<sup>1</sup>. Как во время интервью, так и при реконструкции участнику ориентируются на ученого, основываясь, во-первых – на поставленных вопросах, во-вторых – на заданных схемах и примерах.

## 9.4 Выводы для эмпирической части этой книги

В этой главе мы рассмотрели когнитивные теории действий. Тем не менее, до конца не понятно, как применить эти модели к поведению человека в сложных ситуациях, как с помощью них изучить конфликтные ситуации, которые мы исследовали в эмпирической части. Рационально ли люди принимают решения в таких ситуациях? Рационально ли они действуют после принятия решений?

Когнитивные модели описывают динамику действий, объединяя ожидания и ценности. Оцениваются, взвешиваются и сравниваются между собой валентность и вероятность действий, и возможность побочных эффектов – на основе этого можно логически обосновать и спрогнозировать динамику действий. Но вопросу о ситуативных действиях, то есть об определенной свободе действий сотрудников организаций уделяют мало внимания (сравн. с гл. 7). Хекхаузен<sup>2</sup> эксплицитно и подробно остановился на вопросе о возможности инициировать действия.

Также неясно, можно ли управлять сложными ситуациями и контролировать их. Глазл<sup>3</sup> говорил о деструктивной, неуправляемой динамике конфликтов, которая развивается, если перейти границу, дойти до так называемой «точки необратимости». В таких случаях когнитивные, рациональные модели действий – лишь иллюзия контроля и управления действиями.

Вряд ли можно получить оптимальный результат, если игнорировать, недостаточно глубоко изучать имеющуюся

<sup>1</sup> Wahl, 1981, с.68

<sup>2</sup> Heckhausen, 1987

<sup>3</sup> Glasl, 1999

информацию либо «субъективно купировать» ее. Чаще всего люди принимают решения и совершают действия никак не согласно структурированным этапам, которые удалось выявить при исследовании принятия решений. Бланк<sup>1</sup> считает, что для сложных проблем можно найти только «субъективно оптимальные решения», поскольку рационально можно действовать только тогда, когда мы сталкиваемся с понятными проблемами. А по мнению Нойбергера<sup>2</sup>, «управление в корне иррационально».

Особенно при решении проблем, которые связаны с восприятием и поведением человека, практически нереально найти единственно верные причины. Анализ причин следует всегда ограничивать гипотезами, субъективными высказываниями и прогнозами. (см. гл. 3, а также главу о «сложности»). Для этого нужен единый, системный теоретический подход, который учитывал бы при решении проблемы не только отличие «фактического» от «желаемого», но и непредвиденные побочные последствия, факторы влияния и каузальное мышление. В таком случае, при исследовании субъективных теорий следовало бы установить, как можно применить эти когнитивные структуры.

В рамках эмпирического анализа особое внимание уделяется познавательным процессам, управляющим действиями. Сначала разрабатываются субъективные теории немецких руководителей на тему «конфликт». Для этого разработано руководство по проведению интервью, основанное на методах Шееле, Гребена<sup>3</sup> и Валя<sup>4</sup>, которое содержит открытые, гипотетические и «сбивающие» вопросы (см. главу 9.3.3).

Следует отказаться от «визуализации» выявленных во время интервью взаимосвязей, чтобы не побуждать участников к оправданию и не стимулировать их к устранению возможных противоречий. Вместо этого (после интервью на основании магнитофонных записей автора) было предложено сделать визуализацию причин

<sup>1</sup> Blank, 1978, с.76

<sup>2</sup> Neuberger (1999, с.41)

<sup>3</sup> Scheele & Groeben, 1979

<sup>4</sup> Wahl, 1976

.....

конфликтов и стратегий управления конфликтами (см. главу 10 и 11).

Провести еще одно интервью (по рекомендации Шееле и Гребена<sup>1</sup>) по «коммуникативной валидации» было невозможно из-за того, что это требует много времени.

Таким образом, концепция субъективных теорий – это теоретическая призма для исследования перечисленных здесь вопросов. Более того, гипотезы по инициированию и совершению действий были проверены на примере конкретных конфликтных ситуаций. Таким образом, все больше внимания уделяется познавательным процессам, больше, чем при выявлении отдельных субъективных теорий.

Для того, чтобы проанализировать конфликты в организации, нужен такой *метод исследования*, который включал бы взаимодополняющие аспекты нескольких дисциплин (социологии, экономики, теорий организаций, социальной психологии и психологии личности). Одного лишь анализа расходов и доходов недостаточно, когда нужно исследовать мотивацию и продуктивность сотрудников. Поэтому методы исследования конфликтов, ориентированных на человека, на взаимодействие и на структуру должны быть не *альтернативными*, а *дополнительными* методами «описания» и «толкования»<sup>2</sup>.

Поэтому для эмпирического исследования важно, чтобы, с позиции организационной психологии, тема конфликта рассматривалась через призму разных научных дисциплин. В обеих частях эмпирического исследования затрагивают вопросы о причинах, содержании, формах динамики, переживании, стратегиях управления и об оценке конфликтов; в первой части (глава 11) мы пытались выявить когнитивные структуры и причинно-следственные связи; во второй части (глава 12) эти вопросы мы рассматриваем на примере конкретных конфликтных ситуаций.

Цель исследования – ответить на вопрос, насколько при исследовании этой темы проявляются расхождения между познавательными процессами и действиями, по-

<sup>1</sup> Scheele & Groeben, 1984

<sup>2</sup> ср. Berkel, 1984

скольку, предположительно, в высказываниях, направленных на управление конфликтами, важную роль играет фактор «социальной желательности».

Управление конфликтами нельзя изучать независимо от управленческого поведения и личностей участников. Поэтому они также входят в эмпирическое исследование.



(их анализ – в главе 11). Методически это исследование основано на экспериментах по реконструкции так называемых субъективных теорий (гл. 9.3.3). Здесь мы расскажем:

- об общих «концепциях объяснения» немецких руководителей в сфере экономики на тему «конфликт»;
- о разделении людей на группы с похожими взглядами на конфликтное поведение (образование кластеров);
- о степени, в которой руководители могут делать противоречивые высказывания при описании субъективных теорий по этой теме.

Субъективные теории – это системы оценок и гипотез об определенных вещах, а в нашей книге – о взаимодействии между людьми и о конфликтном поведении. Изучая их, мы пытаемся прояснить индивидуальные особенности руководителей, а не выявить какие-либо универсальные закономерности (гл. 9.3). Поэтому большую часть результатов составляют буквальные цитаты и визуализация особенно важных аспектов – атрибуции причин и конфликт-менеджмента (гл. 11). Кроме того, здесь мы пытаемся ответить на вопрос, насколько «ярко» проявляются субъективные теории кластеров. Отвечая на этот вопрос, наряду с когнитивными/познавательными процессами, учтем также эмоциональные оценки и реакции.

Особенно важный аспект – это внутренняя согласованность, то есть степень допустимой противоречивости высказываний. В пункте 10.2 представлены вопросы из интервью.

## Исследование 2

С помощью субъективных теорий мы можем описать, разъяснить, спрогнозировать действия и управлять ими (гл. 9.3). Однако не следует исходить из позиции, что между субъективными теориями, человеком и его поведением существует простая линейная связь. Поэтому далее мы проведем анализ *конкретных конфликтных ситуаций в организациях*. В теоретической части нашего исследования (гл.12.1, гл.12.2) мы ответим на следующие вопросы:

**Классификация ситуаций:**

- Какие проблемы руководители считают «типичными»?
- Сколько вовлечено людей/ иерархических уровней?

**Действия, направленные на решение конфликтов:**

- Каким стратегиям отдают предпочтение, какие применяют чаще/реже всего?
- Насколько выбранные стратегии и методы «соответствуют» ситуации? Существуют ли стили поведения, типичные для определенной темы конфликта?
- Какое «сопротивление» чувствуют респонденты при реализации запланированных мероприятий?

**Динамика (то есть наблюдение в течение нескольких месяцев):**

- Изменяется ли со временем оценка проблемы?
- Изменяется ли со временем атрибуция причин?
- Увеличиваются ли масштабы конфликта?

**Ретроспектива (то есть анализ через несколько месяцев):**

- Какие факторы облегчают, а какие препятствуют реализации стратегий решения проблем?
- Учитываются ли цели и мотивы других участников конфликта?
- Оговариваются ли особые переломные моменты?
- Как на продолжительность конфликта влияет «избегание» и «блокирование»?
- Чем отличаются реализуемые и нереализуемые стратегии решения проблемных ситуаций?
- Какую роль играет власть на предприятии?
- Насколько решение проблемы зависит от поддержки начальника?
- Влияют ли возраст, стаж и т.д. на поведение и субъективную уверенность?

### *Самооценка руководителей:*

- Как руководители оценивают себя по разным факторам, релевантным работе?  
Эти вопросы были выбраны по следующим причинам:
- *Классифицировать ситуации* следует в самом начале исследования, поскольку существует целый ряд исследований на тему «конфликтов», в которых акценты расставлены по-разному (гл. 3). По степени включенности разных людей (и иерархических уровней) мы можем определить форму конфликта.
- *Действия, направленные на решение конфликта*, снова стали предметом исследования. На основе этого можно сформулировать рекомендации касательно поведения и тренинговых мероприятий. Здесь возникает вопрос, в каком объеме такие познавательнотеоретические размышления преобразуются в действия. Именно поэтому мы различаем желаемые и реальные стратегии. Поскольку нужно исследовать, реализуются ли на практике намерения, чтобы выявить «сопротивление» и препятствия, важно понять, что препятствует реализации, и какие шаблоны атрибуции применяют.

Лонгитюдные исследования применяют не достаточно активно, чтобы в полной мере проследить *развитие динамики конфликта во времени*. Поэтому в рамках этого исследования интересно выяснить, как развиваются и изменяются конкретные конфликтные ситуации на протяжении определенного отрезка времени, и что – *с позиции ретроспективы* – влияет на динамику конфликта и его разрешение.

## **10.2 Интервью и опросники: комментарии к выбору вопросов**

### **10.2.1 Исследование 1**

Чтобы выделить предмет нашего исследования (теории среднего радиуса действия), следует с помощью срав-

нительно структурированного метода «обговорить и выяснить общие концепции объяснения». Для этого мы разработали полустандартизированное интервью. Согласно тому, о чем мы говорили с первой по седьмую главу, были исследованы разные аспекты конфликта: понятие, концепция конфликта, а также частота, оценка и функции конфликтов. Далее мы рассмотрели причины возникновения и возможности прогнозирования конфликтов на ранней стадии их развития. Особое внимание мы уделили вопросам преодоления конфликтов и обоснованию действий.

Для того чтобы выявить субъективные теории опрошенных руководителей, им задали следующие вопросы:

**Определение и интерпретация конфликта в организационном контексте:**

- определение и размежевание/ разграничение,
- количество участников,
- зависимость от установленной иерархии,
- восприятие конфликтов,
- частота,
- оценка и функция.

**Анализ конфликта:**

- распознавание конфликтов (на ранней стадии).

**Анализ причин возникновения:**

- самые главные причины конфликта,
- причины, которые кроются в участниках конфликта,
- личностные и ситуативные факторы.

**Динамика конфликта:**

- факторы, от которых зависит динамика,
- эффективные стратегии разрешения конфликтов,
- успешное или неудачное решение проблемы,
- эскалация,
- поведение руководителя,
- заимствованные модели поведения,
- функция социальной поддержки,
- атрибуция причин успеха/ неудачи.

**Общие и статистические вопросы:**

- принципы управления организацией,
- самооценка,
- статистические данные.

Как мы уже говорили, в первом исследовании мы не ставили перед собой целью выявить или доказать универсальные закономерности, мы хотим отобразить индивидуальные точки зрения и особенности. Для этого мы провели ряд полустандартизированных интервью. Они состояли из открытых и закрытых вопросов, которые были сформулированы с учетом всего того, о чем мы говорили в первых семи главах. Некоторые фрагменты опросника содержали в виде подпунктов дополнительные, альтернативные вопросы (в зависимости от ответов). В основном это, так называемые *сбивающие вопросы*, цель которых – стимулировать партнера по интервью к более активной рефлексии своих высказываний.

Метод «открытого» исследования, в ходе которого респонденты излагают свои объяснения, скрывает в себе ряд проблем. Но, тем не менее, «лексическое содержание объяснения», так называемый «базовый словарный запас», с помощью которого участники могут описать лишь отношения между отдельными понятиями, сужает предмет исследования. Это позволяет манипулировать, и может привести к упрощению темы, поскольку сложные когнитивные структуры невозможно отобразить с помощью ограниченного количества конструкторов. Поэтому мы выбрали «прикладной» метод.

### 10.2.1 Исследование 2

Во второй части исследования для описания *конкретных конфликтных ситуаций* мы использовали опросники, которые также были составлены на основе первых семи глав (а также девятой главы, посвященной эмпирическим исследованиям связи между познавательными процессами и действиями). Этот опросник – дополнение к вопросам интервью (Приложения 1 и 2).

*Участников попросили описать по разным критериям и в разные моменты времени конкретный, еще не разрешенный конфликт. Для того, чтобы «смягчить» защитные реакции и повысить включенность участника, вместо негативного понятия «конфликт» мы выбрали более нейтральное слово «проблема».*

Но содержательно-аналитическая оценка показала, что описанные важные и интенсивные проблемы, участники воспринимали именно как конфликт.

С позиции содержания при опросах, проведенных в разные моменты времени, задавали вопросы по нескольким темам (таблица 8). Разработка этого опросника происходила не только в «теоретической плоскости» – он прошел предварительное тестирование, а затем был модифицирован. В ходе исследования атрибуции причин (приложение

Таблица 8. СОДЕРЖАНИЕ ОПРОСНИКОВ  
В РАЗНЫЕ МОМЕНТЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ.

Момент времени 1	Вопрос(-ы)	Момент времени 2	Вопрос(-ы)
<b>Анализ проблемы</b>		<b>Анализ проблемы</b>	
Описание ситуации	1	Описание ситуации	1,6
Предыстория	1	Предыстория	1
Участники	2	Участники	2
Цели и мотивы участников	3	Цели и мотивы участников	3
Восприятие ситуации	4,5	Восприятие ситуации	4,5
<b>Атрибуция причин</b>		<b>Атрибуция причин</b>	
<b>Управление проблемой</b>		<b>Управление проблемой</b>	
Запланированная стратегия	1	Стратегия, запланированно-реализованная	1
Намерения действий меры	2	Способ предвосхищения	2
Ожидание успеха	3	Результат, оценка	3, 5, 7
Важность решения	4	Важность решения	4
Время	4		
Поддержка другими	5	Поддержка другими	6
Предыдущие методы	6	Другие методы	5
Прогнозируемые трудности	7		
Альтернативная стратегия	8		
Общие вопросы	9, 10	Вопросы к семинару	5-7
Статистические данные	1-6	Вопросы к преобразующим диалогам	1-4

1), чтобы получить дифференцированные высказывания, для основного исследования были выбраны наиболее частые ответы с наибольшей дисперсией значений. Во время предварительного тестирования проверяли также структурированность и понятность отдельных пунктов опросника.

Изучив результаты предварительного тестирования, мы отказались от специального теста по измерению «локуса контроля», поскольку он выявил у всех участников исключительно высокие показатели внутренней атрибуции (предварительный тест проводили по опроснику IPC – локус контроля), а низкая дисперсия значений сделала невозможными дополнительные высказывания, например, относительно вида управления конфликтами в зависимости от этих показателей.

## 10.3 Дизайн исследования

### Исследование 1

*Интервью* провели с 18-ю руководителями, которые во время семинара по экономике согласились принять участие в дискуссии на тему «конфликты и конфликт-менеджмент». Интервью записали на диктофон (все участники дали на это согласие), а затем перевели его в текстовый формат.

### Исследование 2

В ходе *исследования-опроса* мы рассматривали реальные конфликтные ситуации в разные моменты времени. Первый момент времени ( $t_1$ ) – при посещении семинара по управлению, по возможности – во время семинара, поскольку показатели количества возврата заполненных анкет гораздо выше, чем после того, как участники возвратятся на работу (где за время их отсутствия уже накопилась масса заданий).

Второй момент времени ( $t_2$ ) – приблизительно через три месяца. При этом участники возвращали заполненные бланки опросников через три-шесть месяцев (после семинара). Поскольку во время предварительного тестирования в этом опросе принимало участие небольшое количе-

ство людей, до этого момента времени уже было проведено несколько интервью, которые по содержанию соответствовали опроснику к моменту времени  $t_2$ . Здесь вообще не было отклонений, то есть участники предпочли опроснику форму «личной беседы», отказавшись от анонимности.

К счастью, в оба момента времени 28 человек ответили на вопросы в такой форме, которая поддается интерпретации, еще 21 – только в первый момент времени и 14 – только во второй. Последняя группа высказалась о конфликтной ситуации только «ретроспективно». Чтобы сохранить анонимность участников, им предложили заполнить анкету под своим именем или же под кодовым словом.

Хотя было бы интересно выявить субъективные теории, поведение и атрибуцию причин одного и того же человека в реальной ситуации. Но, ввиду того, что участники были ограничены во времени, сделать это так и не удалось. Ведь интервью длились от 40 до 120 минут, в основном – от 70 до 100 минут, а на заполнение опросников у участников уходило около 30-ти минут. Поэтому было принято компромиссное решение: опросить две отдельных группы.

## 10.4 Участники исследования

В исследованиях приняло участие 88 человек, но к интерпретации были приняты только результаты 81 из них. Данные других людей были исключены, поскольку они описывали случаи из прошлого, давали вымышленную информацию или делали неполные высказывания, что лишило смысла обработку этих данных.

Опрос проводился только среди мужчин. Поэтому в опроснике, вместо «нейтральных» формулировок, глаголы были с окончаниями мужского рода. Средний возраст опрошенных мужчин – 40,1 год (от 28 до 52). Средняя продолжительность профессионального стажа – 14,3 года, из них: 9,8 в одной организации и 3,2 года в одной должности. В основном участники демонстрировали высокую лояльность к организации: 42,3% никогда не меняли место работы, 27,3% на протяжении своей профессиональной

карьеры меняли работу только один раз, 25,3% несколько раз меняли профессию (5,1% – отсутствуют данные либо указаны округленные числа). Их данные выстроены в иерархическом порядке в таблице 9.

Большинство опрошенных руководителей работают в сфере крупной промышленности; 18,3% говорят, что в организации (не в концерне!) работает свыше 5000 человек, а 33,8% сообщают, что более чем 20000 человек. Все респонденты выполняют (или выполняли) в своей профессиональной деятельности управленческие функции (таблица 10).

Таблица 9. ИЕРАРХИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Функция на предприятии	В процентах
Коммерческий директор	7,0
Руководитель отрасли, руководитель главного отдела	15,5
Руководитель отдела	31,0
Руководитель группы	22,5
Прочие (ответственный сотрудник, ассистент и т.д.)	21,1

Большинство участников «среднего звена» указывают, что у них в подчинении находится от четырех до восьми человек; 18,3% менеджеров непосредственно подчиняется более 16-ти руководителям – это удивительный процент, поскольку в таких условиях едва ли возможно управление квалифицированными сотрудниками с различной сферой задач.

Таблица 10. ДИАПАЗОН ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ ОПРОШЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ (МЕНЕДЖЕРОВ).

У руководителя в непосредственном подчинении находится	
0 работников	7,0 %
1-3 работников	11,3 %
4-8 работников	43,7 %
9-12 работников	15,5 %
13-16 работников	1,4 %
свыше 16 работников	18,3 %

<b>Работникам прямо подчиняется</b>	
0-9 работников	26,80%
10-29 работников	18,30%
30-49 работников	18,30%
50-69 работников	11,30%
Больше 70 работников	22,50%

## 10.5 Сбор данных

Данные, приведенные в следующих главах, мы собрали в течение нескольких семинаров, которые проходили в рамках университетского семинара по экономике. Эти семинары проводились в рамках курсов повышения квалификации, которые посещали менеджеры разных организаций. Это важный аспект, поскольку участники неохотно говорят о своих конфликтных ситуациях (не говоря уже о своих профессиональных ошибках) и предпочитают сохранять анонимность.

Тема этих двухнедельных семинаров – «управление персоналом». При сборе данных мы учли специфику проведенных мероприятий: «корпоративные» (все участники из одной организации) и «открытые» (то есть с участниками из разных предприятий). Корпоративные семинары проводили для крупного концерна (химической индустрии), поэтому участники, как правило, не были знакомы между собой.

Управленческие семинары предназначены для руководителей как горизонтальной, так и вертикальной структуры, которые (наряду с материальной ответственностью) несут особую «управленческую» ответственность за сотрудников. Мы говорим о людях, которые в течение многих лет несли эту «управленческую» ответственность, а теперь посещают курсы повышения квалификации. Были выбраны управленческие семинары, поскольку исследуемые проблемные ситуации подходят по содержанию, а участники отличаются готовностью отвечать на вопросы такого сорта.

В управленческий семинар входил так называемый «трансферный (преобразующий) диалог». Это означает,

что в последний день семинара участники могут обсудить между собой проблемные ситуации в небольших группах с профессиональными модераторами. Участников просят говорить об актуальных и по возможности «открытых проблемах» (это гораздо интереснее, чем рассматривать уже разрешенные конфликтные ситуации). Цель этого метода – разработать конкретные стимулы и указания, которые – в еще неразрешенной ситуации – гораздо легче реализовать на практике, чем, например, выводы, сделанные на основе обобщенного случая или доклада. Отсюда и название: трансферный (преобразующий) диалог, поскольку здесь нужно обеспечить перенос усвоенного в процессе обучения материала на конкретную повседневную ситуацию.

Предпосылки такого типа работы – доверие и готовность к открытой дискуссии. В организационном контексте этого легче всего достичь при условии (полу-)анонимности, когда вне семинара между участниками нет никаких непосредственных рабочих отношений. Если не выполнять этого условия, от участников требуется способность решать абстрактные проблемы, прорабатывать проблемные ситуации не на примере реальных случаев, а на общетеоретическом уровне. Это можно делать также в тех случаях, если участники не хотят говорить о людях, например, коллегам, сотрудниках и т.д., с которыми могут быть знакомы другие присутствующие.

Все сказанное мы также учли при подготовке этой работы: во время предварительного тестирования была отмечена довольно низкая доля возврата заполненных бланков опросников (только один из 15 участников) – на семинарах, где участники знали друг друга и, более того, были непосредственно связаны друг с другом по работе (даже если между ними и не было иерархических отношений «начальника» и «подчиненного»). Мы решили не обрабатывать данные таких участников.

В остальных случаях участников семинара просили описать проблему (вынесенную ими на обсуждение) с помощью полуструктурированного опросника (приложение 1).

Далее отображены ретроспективные (момент времени сбора данных  $t_2$ ) оценки участников семинара по преоб-

разужающему диалогу (таблица 11). Примечательно, что даже спустя некоторое время многие участники считают такой метод рациональным, рассказывая, что, разрешая свою проблемную ситуацию, они применили на практике сформулированные рекомендации, которые оказались успешными. А 84,6% считают, что другим участникам семинара удалось разрешить свой конфликтный случай оговоренным способом. Согласно их собственным высказываниям, после семинара 66,7% респондентов пытались (хотя бы немного) изменить свое поведение, а преобладающее большинство сообщило, что им удалось получить положительный опыт.

Таблица 11. РЕТРОСПЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ДИАЛОГОВ.

Оценки преобразующего диалога (высказывания в процентах)	да	нет	неуверен
	Полезен ли метод преобразующего диалога?	72,7	9,1
Стимулирует ли он к чему-либо?	54,3	20,0	17,1
Если да, то применяются ли эти стимулы на практике?	52,0	24,0	24,0

# ГЛАВА 11

## **А**НАЛИЗ КАЧЕСТВЕННЫХ ИНТЕРВЬЮ О «КОНФЛИКТЕ» И «КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТЕ» (ИССЛЕДОВАНИЕ 1)

В этой главе мы предоставим читателю содержательный (контент-) и структурный анализ качественного интервью с руководителями об их субъективных теориях конфликтов, а также об их возможностях управлять этими конфликтами. Классифицируя материал, мы максимально основывались на первых семи главах этой книги, в которых отражены научные дискуссии на эту тему. Особенно важные аспекты субъективных теорий (причины возникновения конфликта и управление им) мы не только описали теоретически, но и наглядно продемонстрировали с помощью средств визуализации. А все утверждения мы подкрепили цитатами опрошенных.

Интервью мы записывали на диктофон, а затем «слово в слово» конвертировали в текст. При такой «транскрипции» была практически полностью сохранена аутентичность текста: записывались также тавтологизмы, междометия («итак», «ээ» и т.д.). Это помогло нам отследить неуверенность, неречевые возражения опрошенных и т.д. Эмоциональные реакции (например, смех) вынесены в скобки, а паузы обозначены с помощью тире.

Интервьюер в беседе придерживался «недирективного стиля общения»<sup>1</sup>. Даже в случае длительных и подробных «рассказов» интервьюируемого. То есть интервьюер не задавал никаких дополнительных промежуточных вопросов, а стимулировал его продолжать рассказ с помощью коротких вербальных сигналов, демонстрирующих внимание («мм», «да» и т.д.). Такие места в цитатах также обозначены тире. Во время записывания слов интервьюируемых мы пытались максимально точно передать все их реакции, но, тем не менее, понять реальную сложность коммуникации мы можем лишь до определенной степени, поскольку в тексте невозможно отобразить целый ряд перечевых аспектов: манеру говорить, тембр голоса и т.п.

## 11.1 Понимание конфликта: определения

Респондентов спросили, что они понимают под словом конфликт, что они вкладывают в это понятие, когда те говорят о нем. Для большинства критериями конфликта были: расхождение во мнениях и разные представления об общих целях:

«Разные мнения, личные цели, которые не сопоставимы с окружающими людьми, обстоятельствами, а также с людьми, которые занимаются одной и той же сферой деятельности, дисгармония».

«Конфликт для меня – это расхождение во мнениях, которые, естественно, могут иметь разную степень значимости. Конфликт возникает, когда люди придерживаются двух разных позиций, когда они разработали разные решения одной задачи или же – межличностный конфликт.

Разные цели можно обосновать рационально:

«Я бы разделил конфликты на два вида. Чисто объективное «столкновение», где нужно найти объективный компромисс (...), например, при разработке

<sup>1</sup> Neumann, 1999

автомобилей постоянно возникают конфликты целей, – автомобиль не должен превышать определенный вес, но, тем не менее, должен быть комфортабельным и удобным».

Но могут быть вызваны и личностными факторами:

«Но, кроме того, во втором «классе», существуют социальные человеческие конфликты. Объективно это похоже на ситуацию, когда один преследует определенную цель на поверхности воды, а другой пускает торпеды под водой. Обсуждая какую-то конкретную вещь, собеседники преследуют разные цели. Следует выявлять личные, не предметные, не организационные цели.

«У меня конфликты возникают лишь там, где прекращаются нормальные человеческие отношения, да. Они возникают в тот момент, когда из-за каких-либо личностных факторов люди больше не могут мирно общаться друг с другом. Вот тогда для меня это конфликт (...). Легко найти оптимальное решение можно до тех пор, пока конфликт разрешают предметно».

Однако одних лишь «разных целей» недостаточно. Многие считают, что без необходимости прихода к согласию, без соответствующих действий, нельзя говорить о «конflikте»:

Конфликт – это когда два (человека), две «стороны» или несколько «сторон», ээ, придерживаются разных мнений и должны как-то разрешить это. – Мгм – Для критерия (конflikта) недостаточно разных мнений, – они должны попытаться как-то договориться, пойти друг другу навстречу, как-нибудь решить это (...). Наши мнения по поводу определенных проблем могут быть разными. Но если эти проблемы не важны для нашей деятельности, тогда никто не заинтересован затевать конфликт по этому поводу».

«По-сути, настоящий конфликт – это ситуация, которую нельзя логично урегулировать или прийти к согласию путем переговоров. – Мгм -. Я считаю, есть вещи, о которых люди договариваются доста-



точно быстро, когда один говорит: «я ошибался по этому поводу» или «я считал по-другому», – тогда это «ненастоящий», несерьезный конфликт. А когда люди не могут между собой договориться, вот тогда это уже настоящий конфликт».

При этом, отчасти имплицитно, наличие разных интересов отождествляют с личным/индивидуальным желанием реализовать свои намерения:

«Если у людей разные интересы – естественно (!), каждый пытается реализовать свой, насколько это возможно. Конечно, оба не могут реализовать их в полной мере, а это приводит к тому, что называют конфликтом».

Некоторые респонденты определяют конфликт с позиции его результата, изучив его последствия или динамику:

«Конфликты различаются по тому, как их разряжают (например, накричать на кого-то) и как (...) уходят с «поля боя» (...). Если его покидают в гневе, в этом смысле, тогда обычные разногласия превращаются в конфликт».

«Конфликт – это тогда, когда что-то выясняют жесткими аргументами или с помощью посредника».

Как отличить конфликт от остальных форм столкновений – от разногласий, спора, конкуренции? *Разногласия*, в отличие от конфликта, – это только *ранняя стадия*, «можно иметь разногласия, не превращая это в проблему». Их считают нормой и предпосылкой принятия оптимальных решений. Прийти к согласию легко, поскольку вопрос не столь существенен, а конфликт содержит в себе эмоциональный компонент:

«Я бы сказал, разные взгляды людей на профессиональные, личные, ээ, дела (...). Наличие разных взглядов – это лишь предпосылка, но еще не конфликт. Чтобы эти различия превратились в конфликт, их нужно не обсуждать предметно, а привнести эмоциональный компонент».

«Если общение перестает быть предметным, и переходит в сферу личного. Ну, в принципе нельзя сказать. Собственно, конфликтом можно управлять на основе рационального. (Конфликт) это когда реагируют очень эмоционально, ссорятся, выясняют отношения».

Дополняя эту «эмоциональную» позицию, некоторые респонденты описывают конфликт как эмоциональное напряжение между двумя или более людьми:

«Возникновение и возрастание напряжения между людьми».

К конфликту можно отнести также «нарушение правил»:

«Здесь должна быть некая ненормальность, ненормальное поведение оппонента. Естественно, возникает вопрос, что такое ненормальное поведение. Скажем так, должна быть какая-то «нечестность», несправедливость».

*Спор* или *ссора* – это прогрессирующая стадия конфликта, связанная с необъективными, эмоциональными аргументами. Нередко такие ситуации могут выходить из-под контроля. Лишь немногие считают спор ранним этапом динамики конфликта. Поскольку конфликт (не смотря на эмоции) можно разрешить предметно.

К *конкуренции* относятся в основном положительно, считая ее необходимым фактором (профессиональной) жизни, с целым рядом желательных эффектов. В идеальном случае конкуренция должна быть честной:

«Для меня конкуренция – это что-то, что имеет позитивный оттенок, а конфликт, думаю, что не только для меня, в общем, имеет негативный привкус (...). Ээ, границы, (между ними) несомненно, размыты. Я даже думаю, что конкуренция нужна, ээ, она может быть также и в спорте – не переходя в конфликт с соперниками (...). В конкуренции можно выиграть или проиграть, и в дальнейшем это не станет поводом для каких-либо неприятностей. Именно это я бы считал типичной ситуацией конкуренции, а вот конфликт уже на этом этапе конфронтации и споров приносит негативный привкус».

«Конкуренция – я не вижу в этом никакого конфликта. Это.. ну мне кажется, это что-то естественное. Обычно, – мгм -, каждый должен стараться сделать все возможное. Но по каким-то критериям одному отдают предпочтение, а другому – нет. Это естественная конкуренция между работниками на предприятии, но это не обязательно должно вызывать конфликты. Многие путают их между собой. Считают, конкуренты должны постоянно «подсигивать» друг друга. Но я так не считаю (...). Есть много коллег, с которыми приятно сотрудничать, которые, в то же время, являются потенциальными соперниками (...). А есть и такие, с которыми сравнительно часто можно попасть в ситуацию конкуренции, – они считают каждого, кто приближается к их сфере компетенций, врагом. И ведут себя соответствующим образом. И, ээ, таким образом, защищают «свою территорию». Никого не подпускают, а если кто-то показывается на горизонте, – ведут себя подчеркнуто агрессивно».

Конкурентное поведение может быть предметом конфликта (гл. 11.3.2), при этом задача руководителя – добиться позитивного эффекта и препятствовать тому, чтобы работники работали в ущерб друг другу.

Несмотря на сходства людей в понимании конфликта, существует целый ряд других определений различной точности. Некоторые понимают конфликт очень обобщенно (и нейтрально), например: «Перед тем, как принять решение, мы переживаем конфликт». А большинство трактует его гораздо «уже», считая критериями определения конфликта эмоциональное возбуждение, определенные формы разрешения и последствия.

## 11.2 Возникновение конфликтов

### *Частота*

На вопрос о частоте конфликтов пять человек ответили, что им приходится довольно часто (каждый день, несколько раз в день или как минимум один раз за неде-

лею) избегать конфликтов или решать их, «...ведь работа с конфликтом – это злободневный разговор».

10 респондентов утверждают, что в их профессиональной деятельности конфликты – скорее исключительные случаи:

«Последние четыре года у меня в подчинении находилось несколько работников, и между ними не было никаких конфликтов. Везде говорят, что вся профессиональная деятельность наполнена ежедневными, серьезными конфликтами – но я так не считаю. Может быть, потому, что я – ярый оптимист. Были работники, которые через каждые пару недель скандалили с кем-то, но это были мелкие конфликты. Но я не могу сказать, что (...) каждый день я решаю по десять серьезных конфликтов».

«Мало, потому что я, в принципе, не конфликтный человек».

Другие пытаются осознанно нивелировать возникающие трудности, говоря о «незначительных проблемах»:

«Признаюсь, что я вообще не знаю, что такое крупный конфликт. В повседневной жизни, в партнерских отношениях я сталкиваюсь, в основном, только с мелочами, так что мне не приходилось встречать их, – по крайней мере, не в моем отделе и не с моими работниками».

«Безусловно, конфликты есть всегда, но в основном это мелкие проблемы».

«... время от времени возникают незначительные разногласия».

«... да это же мелочи» (но при этом говорит, что часто возникают конфликты с одним из коллег).

### *Возникновение конфликтов в зависимости от иерархического уровня*

На этот счет также существуют разные мнения. Пять респондентов сообщили об увеличении количества конфликтов между представителями разных иерархических

уровней организации, из которых один считает, что это исключительно конфликты «снизу вверх».

«По частоте конфликты между иерархическими уровнями превышают все остальные. – Мгм -. Это связано с тем, что именно вышестоящий уровень часто приводит аргументы с позиции статуса и иерархии (...). Лично я считаю, что самый сильный потенциал конфликта – когда руководителями, независимо какого уровня иерархии, назначают людей, не имеющих личного потенциала».

«У меня большинство конфликтов между уровнями иерархии, – мгм -, больше снизу вверх, «вниз» у меня нет конфликтов».

«По моему опыту, больше между уровнями (...). Мы (коллеги) же не можем вставлять палки в колеса друг другу (...). Поэтому в рамках одного уровня конфликтов мало. Точно так же и с новыми коллегами, ээ, ну возникают иногда противоречия в интересах, ээ, когда нужно поделить или распределить что-нибудь».

Еще шесть человек рассказали нам о конфликтах на одном уровне (между работниками) и о скрытом конфликте между разными отделами. Для них конфликты, затрагивающие иерархию, зависят от ситуации власти и поэтому не разрешаются. (Остальные не смогли сказать ничего о конфликтах, вызванных структурой иерархии в организации).

«Наверняка, на одном уровне, так результат конфликтов между разными иерархическими уровнями, ээ, заложен изначально. Да, вышестоящий в отчаянии «колет» нижестоящего (...). Для этого нужно либо иметь сильную вовлеченность, либо сильное желание отстоять свою позицию (...). Такое случается довольно редко, я бы так сказал (смеется). Ведь каждый человек – настолько оппортунист, что может задаться вопросом, имеет ли это вообще смысл, ээ, могу ли я реализовать свои цели и интересы?»

«Управлять конфликтами снизу вверх или сверху вниз – вообще-то абсолютно невозможно. Ведь именно подчиненный, по крайней мере, здесь в нашей

\*\*\*\*\*

сфере всегда реагирует сдержаннее и покорнее, чем тот, кто находится с тобой на том же уровне, например, в организации».

«У меня конфликты только по горизонтали, ээ, вот как, например, с вон тем моим коллегой, который сейчас выходит из кабинета коммерческого директора. Он общается с другими не на основании аргументов, а через призму властных полномочий. То есть в принципе он находится на том же уровне, но ему покровительствуют, и поэтому через «своего» человека в правлении он может реализовать свои интересы и намерения, независимо от того, рациональны ли они или нет».

Мы много раз указывали на то, что, хотя конфликты развиваются независимо от иерархического положения, они могут быть реализованы по-разному:

«Я считаю, что на одном уровне решения проблемы получаются чаще спонтанно (...). Думаю, что найти решение в конфликте между разными рангами значительно труднее. Здесь велика вероятность, что один из участников, а именно – более низкого ранга, выйдет из ситуации проигравшим».

Может возникнуть ситуация, когда работник «...идет на уступки и разрешает конфликт внутри себя».

Конflikты «среди равных по рангу, разрешаются быстрее, а люди разных рангов чаще уклоняются от конфликтов», поскольку нижестоящие по рангу «не видят для себя никаких шансов». Я с этим не согласен, они просто не видят этой возможности, ведь они могут обратиться в гражданский суд, чтобы разрешить конфликт вышестоящим работником, но такая традиция еще сравнительно неразвита».

### *Распознавание конфликтов*

Важные вопросы: можно ли (и как?) распознать конфликты на ранней стадии и как оценить субъективную надежность распознавания конфликтов на ранней стадии и диагноза причин?

Большинство респондентов (а именно 13) уверены, что конфликты можно распознать на ранней стадии:

- «Я вижу их заранее. Нужно научиться обращать внимание на такие внешние проявления».
- «Это чувствуется сразу (...), действительно, это хорошо видно, насколько они получают заряженными».
- «Их легко распознать, имея обычное чутье на такие вещи».
- «Да, думаю, что существуют системы раннего обнаружения (...). Я считаю, что следует присматриваться к такому работнику, когда он сталкивается с такими проблемами».

Перечислим критерии определения конфликта:

- реакции «атаки», например, ярость, агрессия,
- неадекватные реакции,
- невербальное поведение; выражение лица, мимика,
- прямое обсуждение, беседы с работниками,
- рассказы участников, выражение неудовольствия,
- покорное поведение,
- избегание контакта, общение только через письменную переписку,
- четко выраженная формальность,
- новый работник, который занимается расстановкой кадров,
- никакого сотрудничества/ работники работают в ущерб друг другу,
- бесплодные дискуссии,
- косвенные замечания и фразы,
- низкие результаты работы,
- наблюдение за людьми, которых хорошо знают,
- эмоциональные впечатления, контроль собственных реакций.

Кроме того, удалось установить, что:

- «намного труднее распознать конфликт, если он действительно основан на личных эмоциях»;
- «как только у тебя появляется пространственная дистанция, становится труднее»;

- «многие руководители не обращают внимания на такие системы раннего обнаружения;
- нужно быть очень чувствительным, чтобы распознать «напряжение» на ранней стадии.

Лишь немногие респонденты учитывают, что конфликты можно воспринимать также и «снаружи»:

«Часто их можно распознать только тогда, когда уже слишком поздно, чтобы разрешить конфликт эффективно».

«Если бы можно было заранее распознать хотя бы половину (конflikтов), то это было уже чудесно (смеется). Правильно распознать конфликты (для обеих сторон) можно до тех пор, пока их все еще возможно разрешить открыто».

Один респондент считает, что повторение конфликта позволяет сделать определенные выводы:

«Никогда нельзя быть уверенным (...). В следующем пункте, если конфликт возникает снова и протекает точно так же, становится понятно, что причина может быть заложена где-то в структуре».

Еще один респондент добавляет:

«У меня в основном получается так, что я распознаю конфликты слишком поздно, — мгом —, я сам удивляюсь тому, как неожиданно у меня возникает эмоциональный всплеск».

Почти все респонденты считают, что достаточно чувствительны к тому, чтобы распознать конфликты на ранней стадии, говоря о дефиците такой способности у многих людей, с которыми они контактируют. Это противоречие еще больше проявляется в высказываниях, которые мы приведем ниже. Все единодушно высказали мнение, что нераспознанные конфликты могут иметь деструктивные последствия, так как они лишь усугубляют противоречия: «Когда конфликт незаметен, он может быть опасным».

## 11.3 Причины конфликтов

Основными причинами конфликтов в организациях респонденты считают: ограничения, конкуренцию (стремление к власти и попытки «продвинуть» некоторых людей), дефицит коммуникации, который связан с конфликтами интересов и личные разногласия.

Несмотря на то, что об ограничениях говорят, как правило, в первую очередь, личностные факторы значительно преобладают. Объективные предметные различия – на третьем месте; им фактически не уделяют должного внимания, а ограниченные блага, которые в научной литературе называют «конфликтами распределения», также имеют для этой группы лишь второстепенное значение. Три респондента считают ограниченные блага или ресурсы не столь важными причинами возникновения конфликтов, три других респондента открыто утверждают, что они вообще не могут быть причиной конфликта – такие же результаты были получены и в предыдущих опросах исследователей<sup>1</sup> (гл. 3).

Возникает вопрос, действительно ли ограниченные блага/ресурсы не являются «спусковым механизмом» для конфликтов? Может, они настолько естественны, что о них просто не говорят и не задумываются над ними? Этот тезис поддержали несколько респондентов:

«Ограниченные ресурсы, можно было бы и догадаться, – у меня то же самое. Если моему руководителю нечего распределять, то и я ничего не получу».

«Это неотъемлемая структурная часть нашей фирмы, здесь нужно быть реалистом».

Ограниченное количество благ часто связано с оценкой собственной значимости:

«Часто в повышении оклада нет такой уж необходимости (...). Но все-таки это – дело престижа, да».

«Говорят «вы должны повышать свою продуктивность», но никого не повышают в должности. Но с

<sup>1</sup> Baron, 1988

этим можно смириться. А вот в моем случае: с 1 марта работник больше не работает на этой должности, а замещают ее только с первого августа или даже еще позже, ээ, а вот это уже непонятно. Это может кого-то обидеть, ведь каждый думает о возможности раньше или позже реализоваться в этом, повысить свой престиж, заняв более высокую должность».

Следует более подробно рассмотреть перечисленные причины конфликта. Можно ли установить какие-либо специфические «модели» (и если да, то какие)? Для наглядности детально обсудим несколько типичных примеров.

### 11.3.1 Личностные факторы

Первая группа респондентов считает, что причины конфликтов (в основном) лежат в сфере межличностных отношений участников. Респондент 1 считает, что причины конфликтов это:

- дефицит признания; имеется в виду не «необъективное непризнание результатов работы», а некая «нарциссическая потребность в признании» со стороны окружающих людей. Это особенно заметно, когда при выполнении задач человек сталкивается с границами своей продуктивности;
- блокирование свободы организовывания своего «дизайна рабочего дня», особенно если оно не обосновано, не подкреплено аргументами, и если нет возможности обсудить его;
- «Я считаю, что у многих мужчин (!) есть скрытая потребность в ощущении, что они чего-то достигли»;
- высокомерие, игнорирование отдельных людей, что ему очень мешает;
- удовлетворение потребности во власти;
- внешние факторы, например, цейтнот.

Четырем «личностным» факторам противопоставлен один единственный внешний фактор (фактор времени: цейтнот). Кроме того, открыто говорится о том, что ни ограниченные блага, ни организационная структура не

имеют значения. Они могут стать спусковым механизмом только при «мелочном контроле», или если затрагивается чья-то репутация, престиж и признание.

Подобную структуру можно встретить и у респондента 2, который акцентирует еще больше внимания на том, что основные причины конфликтов – это сами люди. Он говорит о личностных различиях между работниками и подчеркивает, что объективные причины также входят в субъективное, поэтому их нельзя рассматривать как чисто «объективные», не зависящие от человека причины конфликта:

«Самые главные причины я вижу в личном. Человек должен быть готов признать своим Эго задачу, новые ситуации, иерархию. А это всегда субъективно. Естественно, существуют и объективные причины. Но объективные причины мы также переживаем эмоционально, они становятся эмоциональными».

Кроме того, этот респондент говорит, что ограниченное блага и иерархия (структура) играют второстепенную роль в качестве спускового механизма конфликта. Но в отличие от вышеописанной структуры, предпосылкой возникновения конфликтов является не власть (стремление к власти), а «вакуум власти»:

«Вакуум является важным, существенным признаком того, что конфликты вообще существуют. Вакуум власти, вакуум авторитета, это те вещи, которые могут вызвать конфликты».

Респонденты 4 и 15 называют практически идентичные причины конфликтов. Причем последний указывает на то, что необходимая (но не достаточная) предпосылка к возникновению конфликтов – это сотрудничество. Там, где можно уступить – содержательно, относительно задачи – там больше вероятность, что человек попытается избежать конфликта.

Респондент 9 также приводит в качестве причин конфликта личностные факторы, которые он объясняет индивидуальными особенностями, интересами, чертами личности и характером. Кроме того, поводом для кон-

фликта респонденты считают неточную или неправильную информацию (или ее нехватку), за которой скрывается (не-)осознанное утаивание информации, другое восприятие или другая интерпретация:

«Я думаю, причина – скорее всего личностные факторы. А конкретный повод – это, как правило, искаженная информация. Но на самом деле причина – в разных людях, с которыми приходится иметь дело, ведь у каждого есть свои особенности, интересы и черты характера».

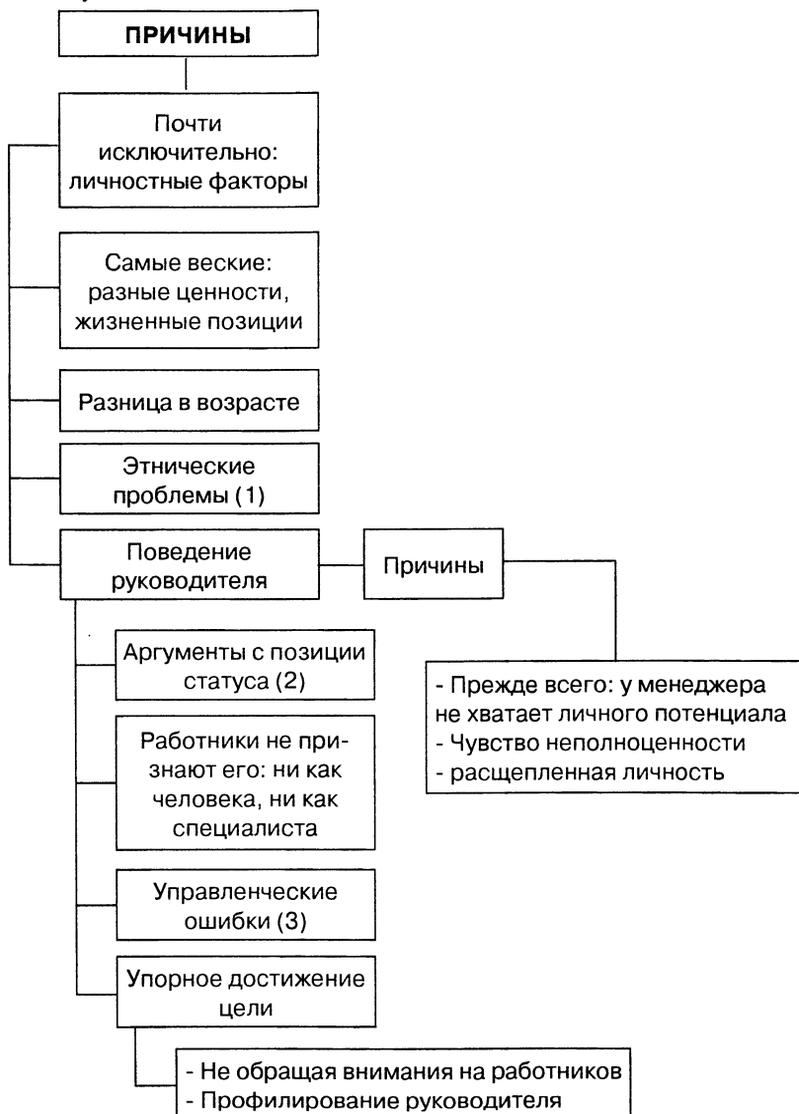
По мнению респондента 11 конфликты всегда зависят от индивидуальных особенностей. Дополнительно он приводит также недостающую информацию, считая ее «проблемой менеджмента», поскольку за ней скрываются отсутствие «кооперативного поведения» и преследование личных целей. Другие причины: недоразумения и определенные личностные факторы, например, недостаточная компетентность или явно конкурентное поведение.

Респондент 16 (рисунок 27) считает причиной конфликтов разные ценности, возраст, этническую принадлежность, а также подробно описывает поведение начальника, которое усугубляет конфликт: аргументы с позиции статуса, управленческие ошибки, достижение цели без учета интересов окружающих, отсутствие «человеческого» или профессионального признания со стороны работников. Такое поведение руководителя демотивирует работников, вызывает агрессию с их стороны и приводит к тому, что они выполняют свою работу лишь формально.

Респондент 18 также считает главными причинами конфликтов «личное» и начальника, который не пользуется признанием среди работников. Кроме того, он отдельно подчеркивает «крайне негативные темпераменты» (например, холерики или очень неуравновешенные люди), которые становятся причиной конфликта лишь в исключительных случаях. А важным фактором предотвращения конфликтов он считает общую удовлетворенность (работой).



Рисунок 27. АНАЛИЗ ПРИЧИН КОНФЛИКТА У РЕСПОНДЕНТА 16.



(1) В Баварии, в деревне, заимствование из «Приезжих»

(2) «Снова набирает силы строгий авторитаризм»

(3) Дефицит признания успехов работника, никаких комментариев «со стороны» касательно его успехов

### 11.3.2 Конкурентное поведение

Респонденты 3, 5 и 10 главной причиной (или постоянно присутствующим фактором) конфликтов считают конкурентное поведение, честолюбие отдельного человека. Респондент 3 утверждает, что жизнь – это «постоянная конкуренция», большинство пытается вырваться вперед:

«Ведь, выполняя свои задачи, каждый хочет как-то выделиться. Понятно, что если я сильно выделяюсь, остальные оказываются как бы в невыгодном положении. Это можно понять. Ведь, по сути каждый хочет взобраться выше по иерархической лестнице. То есть неизбежно другие становятся теми, с кем я неизбежно где-то вступлю в конфликт. Но сначала я это не осознаю, понимание приходит несколько позже, я не хочу иметь с ними никакого (смеется) конфликта в этом смысле. И в то же время я хочу его (смеется). Теперь под конфликтом я подразумеваю то, что для другого может и не быть конфликтом, по крайней мере, в тот момент, когда человек выделяется, он не осознает это. Только потом человек понимает «ну вот, здесь ты снова некрасиво «обошел» своего коллегу. Но, по крайней мере, в тот момент он делает это неосознанно».

Респондент 5 также указывает, что в конфликтах всегда есть конкурентная основа, ведь сравнение результатов работы всегда создает почву для конфликта, и в каждой очередной ситуации распределения постоянно возникают разногласия:

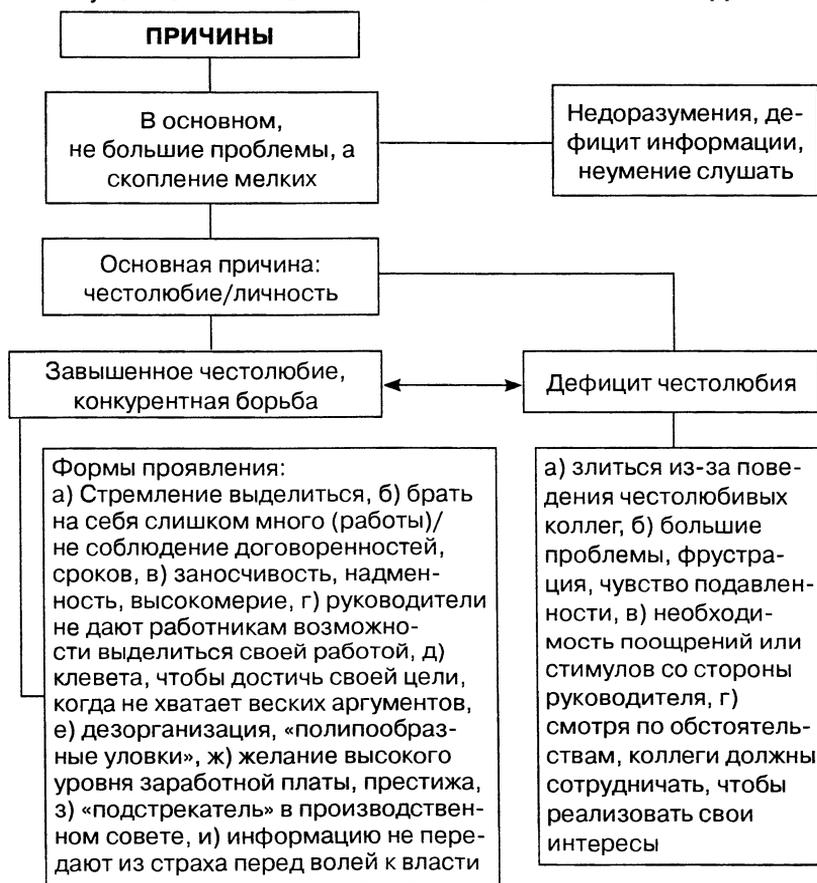
«Это типичная ситуация, когда понимаешь, что выглядеть самым лучшим можно лишь на фоне тех, кто хуже тебя».

Между иерархическими уровнями идет постоянная борьба за рычаги управления, так называемый «всеобщий конфликт» (*Konflikt generale*). Дополнительными причинами конфликтов этот респондент называет дефицит коммуникации и объективные разногласия, причем последние считают независимыми от степени конкурентности.

Респондент 10 противопоставляет полю напряжения работника сильно или слабо развитое честолюбие (= конкурентное поведение); а понятие «поле напряжения» (рисунок 28) интерпретируют по-разному. Основную причину конфликтов этот респондент видит в конкурентном поведении: другие факторы (например, стиль управления, этнические конфликты, организационная структура) он считает второстепенными.

Конкурентное поведение внутри организации касается как отдельного человека, так и целых отделов. Причем в последнем случае «нормы» устанавливают соответствующие руководители или менеджеры, таким образом, возникающие конфликты можно снова «персонализировать».

Рисунок 28. АНАЛИЗ ПРИЧИН КОНФЛИКТА У РЕСПОНДЕНТА 10.



### 11.3.3 Несовместимость интересов

Некоторые респонденты сравнивают конфликты с наличием противоположных интересов внутри организации, между иерархическими уровнями, функциональными отделами и т.д.

Респондент 7 (рисунок 29) описывает потенциал конфликта между иерархическими уровнями, который, по его мнению, возникает из-за разных интересов, ориентации и жизненных целей участников:

«Работники не всегда ориентированы на дело, ээ, а скорее на свободное время. А для руководителей важно и вполне естественно выдвигать именно дело на первый план».

Рисунок 29. АНАЛИЗ ПРИЧИН КОНФЛИКТА У РЕСПОНДЕНТА 7.



(1) «удача или неудача никак не влияет на то, возникнет конфликт, или нет»

Конкретным поводом для столкновения могут быть поставленные сроки, нормы производительности или нормирование рабочего дня, из-за недостаточной готовности к внеурочной работе, прежде всего (особенно, когда некоторые работники апеллируют к статьям трудового законодательства, тарифному рабочему плану – настаивают на соблюдении своих прав).

Более подробную информацию об образе руководителя, ориентированного исключительно на задачу и интересы предприятия, можно найти в подпункте 7.3.2 («Власть на предприятии») и пункте 11.8.

Этот респондент единственный, кто считает одной из причин конфликта «неудачи». Черты характера и ограниченные ресурсы для него второстепенны.

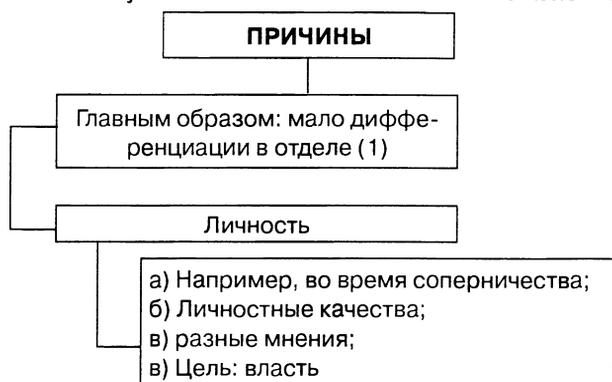
Респондент 13 также считает основной причиной конфликтов заложенную в структуре организаций *противоположность* интересов (наряду со стилем управления, личностными факторами, плохими результатами работы).

Респондент 8 также акцентирует внимание на влиянии противоположности интересов, но, тем не менее, «непосредственные» причины видит в «личной неприязни». Он также считает, что противоположность интересов служит «предметному обоснованию», то есть рационализации уже существующих личных антипатий. Люди могут также целенаправленно «провоцировать» конфликты, чтобы разрешить возникшие «личные проблемы» на предметном, объективном уровне.

### 11.3.4 Структурные причины

Респонденты 6 (рисунок 30) и 12 считают основными причинами конфликтов структурные факторы, а личностные особенности, по их мнению, только «усиливают» их. По мнению респондента 6, конфликты возникают тогда, когда в отделе нет дифференцирования (или же оно незначительно), поскольку только в таких ситуациях ограниченные блага могут послужить «спусковым механизмом» для проблемы распределения: «Большинство конфликтов происходит из-за слишком низкой дифференциации».

Рисунок 30. АНАЛИЗ ПРИЧИН КОНФЛИКТА У РЕСПОНДЕНТА 6.



(1) только в таком случае дефицит благ можно считать потенциалом разногласий

Респондент 12 настаивает, что причиной конфликтов могут быть:

- нечетко налаженные процессы и/ или компетенции принятия решений:  
«Можно устранить личные проблемы, четко распределив компетенции (...). Но если постоянно присутствует эта «серая зона», где непонятно *кто* и *что* был должен сделать, и если что-то не ладится, что всегда возникает вопрос, *кто* именно должен был это сделать»;
- цейтнот:  
«В режиме цейтнота поведение людей становится само по себе «конфликтным»;
- нечетко поставленные цели.

### 11.3.5. Прочие причины

Респонденты 14 и 17 классифицируют конфликты по совершенно иным критериям, а именно – по их содержанию.

Респондент 14 говорит, с одной стороны, о предметных столкновениях, которые обусловлены разными целями и структурными условиями, а с другой – о социальных конфликтах, конфликты между людьми. Причиной

последних считают исключительно личностные факторы (конкурентное поведение, личная выгода):

«Говоря об одном конкретном деле, собеседники преследуют разные цели (...). Такие крайности можно наблюдать в южно-американских странах, где уровень коррупции особенно высок. Ээ, в такой ситуации может оказаться любой руководитель, даже представитель немецкой индустрии. Существует «игра сил»: в автомобильной индустрии существуют определенные поставщики, которые, естественно, заинтересованы в поставках. Наверняка, здесь можно встретить попытки поддержать их (свой интерес) личным содействием. Таким образом, если один раз это «прошло», то не исключено, что это пройдет и с работниками. Они ведь тоже заинтересованы, чтобы поставщики сотрудничали именно с ними (...). Естественно, никто из них не заинтересован явно продемонстрировать свои намерения, и это никак не конкурентное поведение или скрытые мотивы, а, как говорят, личная выгода, взаимное обогащение, да».

Респондент 17 разделяет проблему доверия и проблему аргументации, при которой нельзя открыто высказывать свое отношение к чему-либо, и невозможно достичь консенсуса. Тем самым в обоих случаях нарушаются условия сотрудничества. Причины, лежащие в основе проблемы доверия и аргументации, не рассматриваются отдельно. То есть, упомянутые причины могут вызвать оба типа проблем (Причины: разные интересы, личностные факторы, ошибки руководителя, ограничения в организации и нереально завышенные ожидания работников по отношению к руководителю).

Кроме того, они считают, что в большинстве случаев конфликты возникают из-за дефицита или отсутствия информации или же из-за ее искажения. Респонденты 5 и 11 считают это главной причиной, респондент 9 – конкретным поводом, а респондент 10 – формой конкурентного мышления, если информацию не передают из страха потерять власть. Очевидно, количественному потоку информации противопоставляют ее дефицит (по крайней мере, субъективно переживаемая нехватка качественной

информации). Таким образом, информация является одним из факторов власти (гл. 7.3.2).

### 11.3.6 Формы и последствия атрибуции причин – дискуссия

Девять опрошенных руководителей в исследовании 1 (то есть 50% всех участников эксперимента) считают причиной возникновения конфликта личные особенности участников. Еще трое – конкурентное поведение. Если объединить эти группы, можно сказать, что подавляющее большинство – а именно две трети – опрошенных руководителей персонализируют причины конфликтов. Два респондента придерживаются другого мнения, считая главными причинами конфликтов противоположность интересов или структурные условия.

Взаимодействие или влияние ситуативных факторов, в отличие от научной дискуссии, здесь фактически не затрагиваются. Во-первых, это может быть обусловлено желанием упростить структуру человеческих отношений, которую считают слишком сложной и трудной. Во-вторых, из-за поиска виноватого – фактически имплицитное следствие атрибуции причин. Это проявляется, например, в таком высказывании:

«Если я признаю порядок (в организации) и веду себя лояльно, то конфликтов нет».

Таким образом, персонализация конфликтов – это «разгрузка системы». Если удалось найти «виноватого», вопрос о стоящих за этим причинах, например, структурных, системных факторах, становится «неактуальным»; кроме того, отпадает необходимость анализировать конфликт<sup>1</sup>.

Основываясь на результатах своего эмпирического исследования, Ойлер<sup>2</sup> утверждает, что большинство конфликтов «социально структурированы». Причины их возникновения приписывают не индивидуальной структуре

<sup>1</sup> Ruettinger und Sauer, 2000

<sup>2</sup> Euler, 1977

личности конкретного человека, а специфическим ситуативным условиям и условий индустриального мира. Однако конфликты обсуждаются не на этом уровне, а проводится «перенацеливание конфликта» посредством смещения адресата и/или содержания. Таким образом, конфликты, несмотря на их структурную детерминированность, персонализируются, так сказать, «потом», недостатки рабочего климата приписывают людям (например, руководителю). Стоит кратко отметить, что в этих исследованиях принимали участие работники коммерческих производственных предприятий, у которых больше структурных норм и меньше (личной) свободы действий, чем у служащих, занимающих руководящие должности. Брекель<sup>1</sup> критически отмечает, что «перенацеливание» и «отвод» — это «особенность преодоления конфликтов человеком вообще», а не только следствие прямого разрешения конфликта, замещенного властными констелляциями.

Таким образом<sup>2</sup>, остается выяснить, сколько аналогичных смещений можно найти в моделях атрибуции опрошенных руководителей. Известно, что конфликты персонализируются не только при эскалации<sup>3</sup>, эта тенденция встречается с момента их возникновения.

Причинная (каузальная) атрибуция, то есть приписывание причин, подразумевает *контроль действий*, однако, возможно, это всего лишь иллюзия контроля действий, и, следовательно, мнимая уверенность и ложная возможность влияния. Только респондент 7 говорит, что «в принципе неизвестно, к чему конфликт — к счастью или к несчастью», тем самым он отрицает, что мы всегда поддаемся влиянию.

Большинство респондентов (как мы уже говорили в пункте 11.2) убеждены, что конфликты можно распознать на ранней стадии и сразу же проанализировать причины их возникновения. Уровень *субъективной уверенности* здесь довольно высок, только один из респондентов говорит, что его часто *удивляют* спонтанные всплески эмоций других людей. Такая высокая самоуверенность мо-

<sup>1</sup> Berkel, 1984, S.40

<sup>2</sup> Также относительно конкретных конфликтных случаев.

<sup>3</sup> Berkel, 1980

жет привести к тому, что очевидное не будет анализировать – что может привести к сохранению этого «слепого пятна» или спровоцировать поведение, не соответствующее ситуации. Чем больше человек убежден в правильности своего анализа, тем меньше он способен учитывать новую (особенно – противоречивую) информацию.

Кроме того, возникает вопрос, в какой степени на самом деле люди приписывают себе проникательность и готовность соглашаться с другими и считаться с их желаниями.

Большинство респондентов «отражали предполагаемые взаимосвязи причин *дифференцированно*». Многие анализировали не только основные факторы конфликтов, но и желательные или необходимые ограничения, формы их проявления в каждой отдельной ситуации и причины их возникновения. В отличие от метода Шееле и Гребена (гл. 9.3 и 9.3.3), при анализе субъективных теорий невозможно зафиксировать «основные ценности» общего типа, можно установить лишь конкретные грани «веера причин», относящиеся к ситуации. Лишь немногие опрошенные руководители воспринимали тему «конфликт» односторонне – большинство все же учитывали целый ряд аспектов.

### *Содержательные противоречия:*

В целом бросается в глаза, что только один респондент противоречил сам себе в атрибуции причин поведения. Это говорит о том, что соответствующие субъективные теории формировались не в процессе беседы, а до нее (даже тогда, когда они были представлены неявно). Ведь конфликты, с которыми каждый, наверняка, сталкивался хотя бы раз, не вызывают удивления.

Несколько иначе дело обстоит с распознаванием конфликтов (на ранней стадии). В противоречивых высказываниях проявляется как переоценка себя, так и сомнение в себе, которое несколько сглаживает самоуверенность. Сначала респондент утверждает, что конфликты можно распознать заранее («я считаю, что системы раннего предупреждения существуют»), затем говорит, что внеш-

нему наблюдателю сложно отличить мнимый конфликт от реального. В заключение он обобщает, что «намного труднее распознать конфликты, если они действительно основаны на личных эмоциях».

Похожее противоречие было отмечено у еще одного респондента, который считает, что «несомненно, конфликты можно распознать и предвидеть, если поставить себя на место другого», а затем говорит: «Часто конфликты можно распознать только тогда, когда, собственно, уже слишком поздно, чтобы разрешить их эффективно».

Еще один респондент критично оценил свою способность распознавать конфликты. С одной стороны, он убежден, что конфликты можно распознать на ранней стадии, как только они «выходят за рамки объективного», но потом уточняет: «у меня в основном происходит так, что я распознаю конфликты слишком поздно».

В целом, можно констатировать высокую однородность высказываний.

## 11.4. Последствия конфликтов

Как люди переживают конфликты? Как конфликты влияют на их поведение? В основном конфликты описывают как что-то неприятное, как стресс. Вызванное ими напряжение препятствует стремлению к гармонии. Эмоциональные переживания отмечены раздражением, сильным возбуждением, отчасти – страхами и фрустрацией. Часто присутствует «аспект страданий» и психосоматические реакции:

Конфликт – это «действительно сильная нагрузка».

«Напряженные отношения, которые действуют на нервы».

«Дела обстоят так (...), что постепенно ситуация явно усложняется. – Мгм -. Усложняется в том смысле, что она выходит из-под контроля, и человеку это неприятно».

Особенно при недостаточной свободе действий, то есть при отсутствии контроля действий, конфликт восприни-

.....  
мают как нагрузку, например, даже если проблема касается других, человек чувствует, что должен что-то делать, но на самом деле он не может ни на что повлиять (например, при конфликте в другом отделе).

Один из респондентов признался, что в конфликтных ситуациях он чувствует себя незащищенным, беспомощным и бессильным.

В отдельных случаях респонденты говорят о пользе профессиональных конфликтов, отмечая, что личные конфликты, в основном, более тяжелые и стрессовые, поскольку профессия, в принципе, не имеет настолько доминирующей роли в жизни («...я говорю, что это всего лишь работа, здесь ты зарабатываешь деньги, но это ведь далеко не все»).

Один респондент ссылается на то, что конфликты стимулируют его к действиям, он рассматривает столкновение как (несерьезный) повод померяться силами:

«Однако некоторые предметные (конflikты) в той или иной ситуации доставляют мне настоящее удовольствие, или же стимулируют меня». Они «интересные и интригующие (...), идеальная возможность поддерживать себя в форме». Но критическое рассмотрение конфликтов может быть также вопросом семантики: возможно, проблему называют конфликтом только тогда, когда она «нагружает».

Конflikт влияет на поведение следующим образом: сначала он проявляет гораздо меньшую готовность к сотрудничеству, которая сменяется более сильным конкурентным поведением. Он затрагивает также «личную совесть», которая вытесняется на задний план в пользу достижения цели. «Комплексное решение» в смысле оптимального результата блокируется:

«Ну, с одной стороны, мне приятно, когда он (конflikт) идет мне на пользу, но с другой – неприятно, потому, что мне жаль, что другому он вредит».

«Если не признать существование конфликта, то и решить его будет непросто. И это может быть проблематично для сотрудничества, будущего сотрудничества».

При неудачном исходе конфликта для одной из сторон фрустрация гарантирована. Некоторые страдают от того, что не могут проявить агрессию во всей полноте, другие сообщают что разряжают напряжение, уединившись (пробежка по лесу) или открыто высказав свое огорчение («самый рациональный способ избавиться от этого комка в горле»).

*Поддержку со стороны близких* описывают как способ нивелировать субъективное напряжение, вызванное объективными ситуативными факторами – она действует как «социальный буфер»<sup>1</sup>.

Но респонденты считают социальную (эмоциональную) поддержку со стороны других – без прямого вмешательства – абсолютно противоречивой. Многие ассоциируют ее даже с чем-то негативным, связывая ее с такими понятиями, как «подогрев», «обострение конфликта»:

«Эмоциональная поддержка лишь усиливает конфликт в направлении его эскалации».

«Имеет решающее значение, она очень сильно влияет на динамику конфликта (...). Да, если Вас «разгорячили».

«У одних есть потребность выплакаться коллегам и искать эмоциональной поддержки. А те могут помочь далеко не всегда, этого они не могут, это их не касается, а иногда говорят «справляйся с этим сам». Но иной раз они быстро становятся участниками».

Желательными эффектами (эмоциональной) поддержки считают:

«Это помогает, я могу сказать это лично, это точно помогает проработать проблему или конфликт. – Мгм –. Даже то, что у тебя есть возможность поговорить с кем-то, сменить окружение, спокойно подумать об этом, посмотреть на все это «со стороны».

«Так я становлюсь сильнее, по крайней мере, чувствую себя сильнее».

«Если бы я не..., если бы у меня не было никакой поддержки, меня бы уже давно не существовало».

<sup>1</sup> Gebert, 1981

Подкрепление собственного мнения и уверенность, достигнутая таким образом, также крайне важны:

«Конечно, это очень важно. Скажу, что сначала я думал, что он имеет что-то против меня. Потом подумал, почему, почему именно против меня? Затем выяснилось, что он не ладит со всеми, – мгом – мне сказали об этом. Все говорят со мной об этом и шутят (...). Вопрос в том, кто «скулс» – ты или твой противник. Для этого следует проанализировать свое поведение, посмотреть на себя со стороны. Сначала каждый считает, что это – кто-то другой. Если человек самокритичен, возможно, посчитает, что это – он сам. – Мгом -. Иногда бывает трудно принять решение самому (...), проанализировать самого себя, и только если слышишь от других, что он сошрится со всеми, понимаешь, что не делаешь ничего неправильного».

«Для преодоления конфликта важно понимать, что это не личный конфликт, а общая проблема».

Респонденты утверждают, что многие их коллеги имеют потребность в поддержке со стороны референтного лица. Это следует считать задачей непосредственного руководителя:

«Я считаю, что в некоторых ситуациях для работника в важно понимать, что он не один».

«Она (поддержка), безусловно, важна. Но она может быть и проблематичной, поскольку руководители по вертикали фактически не обучаемы в этом отношении и побудить их к этому довольно сложно. Существуют такие руководители отделов, которым невозможно втолковать, что им следует определенным образом защищать женщину ХУ (!). Проблема управления здесь очевидна».

Некоторые считают опасностью возникновение «отделов неженок». Другие относят социальную поддержку к сфере личной жизни, видят в этом риск обострения конфликта:

«Это наверняка приведет к тому, что оппонент будет более активно отстаивать свою позицию. А эмоцио-

нальную поддержку я бы отнес к семейной сфере, ведь отношения на работе довольно редко бывают настолько близкими, чтобы открыто проявлять в них эмоции».

«Для меня поддержка это семья. Но вот всегда ли это позитивно – это уже другой вопрос. Часто такая поддержка может исполнять роль спускового механизма, когда дома жена своим поведением подгоняет мужа».

Позитивная поддержка со стороны жены, когда она «понимает, что не всегда есть возможность выйти победителем».

В основном респонденты предпочитают *индивидуальную обработку конфликтов*, не имеет значения в каком виде: какие-либо действия для решения конфликта, его когнитивная обработка или же уже упомянутые «физические» формы разрядки. «Эмоциональную поддержку» принято считать прерогативой слабых работников, но никак не руководителей производства. Если участники ожидают понимания, то скорее со стороны личного окружения, где они могут раскрыться (показать свои слабые стороны). *Складывается впечатление, что желаемый образ Я может сам справиться с конфликтами, оставаясь спокойным и уравновешенным (устойчивым к нагрузкам).*

## 11.5 Динамика конфликтов

### 11.5.1 Факторы влияния на динамику конфликтов

В пункте 2.2 мы говорили, что во многих концепциях конфликтов выделяют скрытую, не доступную для восприятия, а также открытую (манифестационную) фазу конфликта. В проведенных интервью эту классификацию использовали только два респондента.

Первый отделяет «стадию нарастания» (латентное возникновение, отчасти незаметное наличие конфликта)

от «высокой стадии», в которой «стреляют в спину отравленными стрелами». Второму респонденту знакомы конфликты, которые несколько лет были «латентными», не обостряясь (при избегании прямого сотрудничества).

Остальные респонденты говорят, что часто конфликты распознают слишком поздно, считая это не их «латентной формой», а недостаточной чувствительностью участников или внешних наблюдателей.

Факторами влияния на динамику конфликтов в первую очередь называют личные факторы, а именно менталитет участников (холерический темперамент, потребность в гармонии) и готовность согласовывать и менять собственные мнения. Вот еще несколько важных факторов влияния:

- креативность,
- потребность в признании,
- позитивные базовые установки,
- способность к дифференциации, которая отчасти связана с достигнутым положением:

Работники без руководящей ответственности «из-за своей структуры личности не могут «разделять» так, как это часто делают руководители, когда говорят, что существует конфликт между X Y и Z, но на другие отделы это не распространяется», потому что они могут не так хорошо абстрагироваться и объективно аргументировать свое мнение.

Этот респондент считает важными такие факторы, как личная симпатия, эмоциональное качество отношений между участниками, доверие и откровенность, тип коммуникации, в конечном счете – стиль обращения друг с другом.

*Конъюнктура власти* играет определенную роль, в первую очередь, при столкновениях, затрагивающих иерархию (здесь следует ожидать «интрапсихического анализа», неудовлетворенности и т.д.), и влияет на оценку собственных возможностей.

Респонденты совсем не упоминали остальные факторы влияния, описанные в литературе (структуры стимулов и поощрений в организации или социальное давле-

ние), только в двух случаях был упомянут аспект правил и норм, которых следует придерживаться:

«Это очень важно. При решении конфликтов в организации нужно следовать определенным принципам, которых Вам следует придерживаться как в роли «третейского судьи», так и в роли участника. В других случаях все критично. Если Вы сегодня решаете конфликт так, завтра так, а послезавтра по-другому, то в этом очень-очень мало важности».

В этом вопросе (в отличие от атрибуции причин) респонденты выделяют *личную и индивидуальную ответственность*. При этом личностные факторы считают аспектами, определяющими динамику конфликтов – как те, кто видит в них главную причину конфликтов, так и те, кто придерживается других классификаций.

### 11.5.2 Динамика эскалации

Эскалации конфликтов следует опасаться, если:

- конфликты обостряются или разрешаются несвоевременно;
- применяют некорректные подходы к решению конфликтов;
- нарушены личные отношения/исключительно личные конфликты разрешаются на предметном уровне (субъективные конфликты на объективном уровне);
- дефицит готовности к примирению/при наличии негосговорчивого поведения;
- по крайней мере, один из участников форсирует конфликт («Вы можете говорить с людьми до тех пор, пока они готовы пойти на компромисс!»);
- унижения, провокации (или, по крайней мере, если поведение так воспринимают);
- один из участников чувствует угрозу чему-то, что для него важно;
- необходима большая интенсивность контактов и сотрудничество;
- преобладает стресс «извне», цейтнот и т.д.

Индикатором эскалации конфликтов могут быть «бес-  
связные гневные высказывания», споры, избегание кон-  
тактов вплоть до коммуникации чисто «письменным спо-  
собом», в форме записок, интриги и целенаправленное  
«подливание масла в огонь», задержка (утаивание) ин-  
формации, поиск сторонников. Четко установлена опас-  
ность такого обострения ситуации:

«В конце концов, это вытекает в простые обвине-  
ния, в необоснованные подозрения и попытку подо-  
рвать репутацию другой группы. А если становится  
известно, что где-то или у кого-то какие-то пробле-  
мы – извлечь из этого пользу. Даже если это не ка-  
сается личной или профессиональной сферы».

«Это может также пойти так далеко, что оппоненты  
больше не смогут выносить друг друга – мгм – чисто  
по-человечески».

Здесь нужно также установить возможности управ-  
лять ситуацией и объяснять ее:

«Никто не знает точно, почему иногда ситуация на-  
каляется. Мы не в состоянии заглянуть внутрь дру-  
гого человека и посмотреть, что там происходит (...).  
Ээ, тогда недоразумения мгновенно становятся боль-  
шими».

«Ээ, если такие вещи эскалируют, в большинстве  
случаев уже нельзя различить точно, ээ, где – кури-  
ца, а где – яйцо, что – причина, а что – следствие,  
кто начал, а кто лишь «накаляет» обстановку. И так  
ситуация раскачивается».

Конфликтная ситуация в период эскалации все боль-  
ше заряжается эмоционально. Разрешить ее становится  
все труднее, участники активно раздувают дополни-  
тельные спорные моменты. Однако эскалацию не стоит вос-  
принимать как катастрофу:

«Иногда я намеренно допускаю, чтобы дело зашло  
так далеко (...) это все равно, что ударить по теле-  
визору, который не работает (...), иногда освежает».

Если кто-либо видит, что у него в руках козырь, «выходить из конфликта теперь бессмысленно, даже наоборот (...), остается только надеяться, чтобы рефери не сказал «брейк».

Называют следующие возможности *избежания эскалации* или устранения возникшего напряжения:

- открытые высказывания одного из участников, на которые другой отвечает положительно;
- интегративное, уравнивающее поведение;
- не придирается к каждому слову;
- демонстрировать свою озадаченность;
- саморефлексия;
- перенести ситуацию из субъективной плоскости в объективную (предметную), самообладание;
- совместные достижения (работа над проектом);
- вмешательство третьего лица;
- промедление (прерывание, перенос сроков).

## 11.6 Разрешение конфликтов

Как сформулировано в пункте 7.2, стили разрешения конфликтов различаются по тому, на что (и в какой мере) они ориентированы: на продвижение своих целей или же на интересы противоположной стороны, насколько активно (или пассивно) разрешается конфликт, и можно ли избежать столкновения или нет. Спектр методов: от совместного решения проблемы по стратегии «победитель – победитель» до компромисса через разделение предмета спора вплоть до борьбы за власть по стратегии «победитель – проигравший», которая ориентирована исключительно на собственные интересы. С другой стороны, всегда есть возможность уступить, то есть отказаться и оставить ситуацию. Последнее – это стратегия избежания конфликта.

Каждому стилю соответствуют определенные условия и типы поведения: совместное решение проблемы предполагает разговор, обсуждение темы конфликта и определенную открытость. Компромисс предполагает готовность пойти на уступки и разделить предмет спора

между участниками. Применяя для продвижения целей стратегии власти, используют указания, распоряжения и т.д., и пытаются расширить сферу своей власти с помощью сторонников, эта стратегия предполагает также такие «нечестные» тактики, как задержка и утаивание информации или «подливание масла в огонь». Бегство, наоборот, означает уход из ситуации, в крайнем случае – (физический) уход из отдела или даже фирмы.

В этом разделе мы проанализируем, как руководители управляют конфликтами. Не существует *единственно* правильного, универсального метода для решения всевозможных ситуаций, следовательно, остается лишь выяснить, когда, то есть при каких условиях, руководители выбирают тот или иной стиль разрешения конфликтов. Нужно прояснить ситуативный конфликт-менеджмент и факторы влияния.

### 11.6.1 Обзор форм разрешения конфликтов

Таблица 12 наглядно демонстрирует самые важные формы разрешения конфликтов. Она наглядно демонстрирует, что никто не опирается на один единственный способ: каждый участник называет несколько разных стратегий, причем далеко не всегда может сказать, от чего зависит выбор той или иной формы разрешения конфликтов (гл. 11.6.6).

Стратегию «победитель – победитель», которую так прославляют в литературе, руководители (ссылаясь на свой опыт) считают нереалистичной. Намного чаще руководители организаций применяют властные полномочия, а работники – интрапсихическую обработку конфликтов. Предметное, или даже «пространственное» разъединение конфликтных сторон применяется в крайнем случае, когда конфликтную ситуацию уже нельзя разрешить каким-либо другим способом.

Таблица 12. ОБЗОР ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ.

Вид управления конфликтами	Респонденты																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Действия, «протаскивание» конфликта	х							0	0	0			х		0			
Избегание, отступление, бегство	х	0			х	0	0					х	х	х	0	х	0	0
Стратегия победитель – победитель				х					х									
Власть, стратегия победитель – проигравший	х	х	0	0	х	х	х	х	х	х	х	х	х	0		х	х	
Рациональное разрешение конфликта		х	х	х	х		х			х	х							х
Компромисс	х	х										х						х
Внутренний анализ конфликтов	х	х		х						х	х	х	х	х	х	х	х	х
Объективное, пространственное разделение				х	х	х		х		х	х	х						х
0 = основная стратегия																		
х = также учитываемые способы																		

Далее мы попытаемся трансформировать ответы респондентов в некий «шаблон». Однако следует указать на то, что вследствие того, что высказывания содержат в себе множество аспектов, невозможно выделить четкие группы (кластеры респондентов). Мы можем лишь установить подобие или различие соответствующих высказываний. Если возможна четкая классификация, мы продемонстрируем ее в последующих главах на конкретных примерах.

### 11.6.2 «Активисты»

В первую очередь бросаются в глаза те респонденты, которые при возникновении конфликтов сразу же пытаются предпринять ряд активных действий, чтобы разрешить сложившуюся ситуацию.

Респондент 10 (рисунок 31) предпочитает быстро реагировать, чтобы таким образом изменить отношения с

этим человеком. Чтобы не откладывать конфликт в «долгий ящик», нужно прямо обговаривать даже мелочи. Если партнеры не могут найти общий язык, чтобы избежать накаливания отношений, вмешательство начальника просто необходимо (гл.11.7). Цель – предметно объяснить столкновения, чтобы помочь им достичь консенсуса и согласия.

Респондент 8 также предпочитает действия, считая, что уже существующий конфликт следует «проработать». Откладывать столкновение следует лишь для того, чтобы снять возбуждение и «охладить горячие головы».

Респондент 9 говорит, что бездействие влечет за собой определенный риск – это может лишь усугубить конфликт. Поэтому «тление» конфликта не превратится в пожар, если хотя бы одна из сторон готова выдернуть полено из костра. Но, в общем, желательно устранить противоречивую ситуацию как можно быстрее.

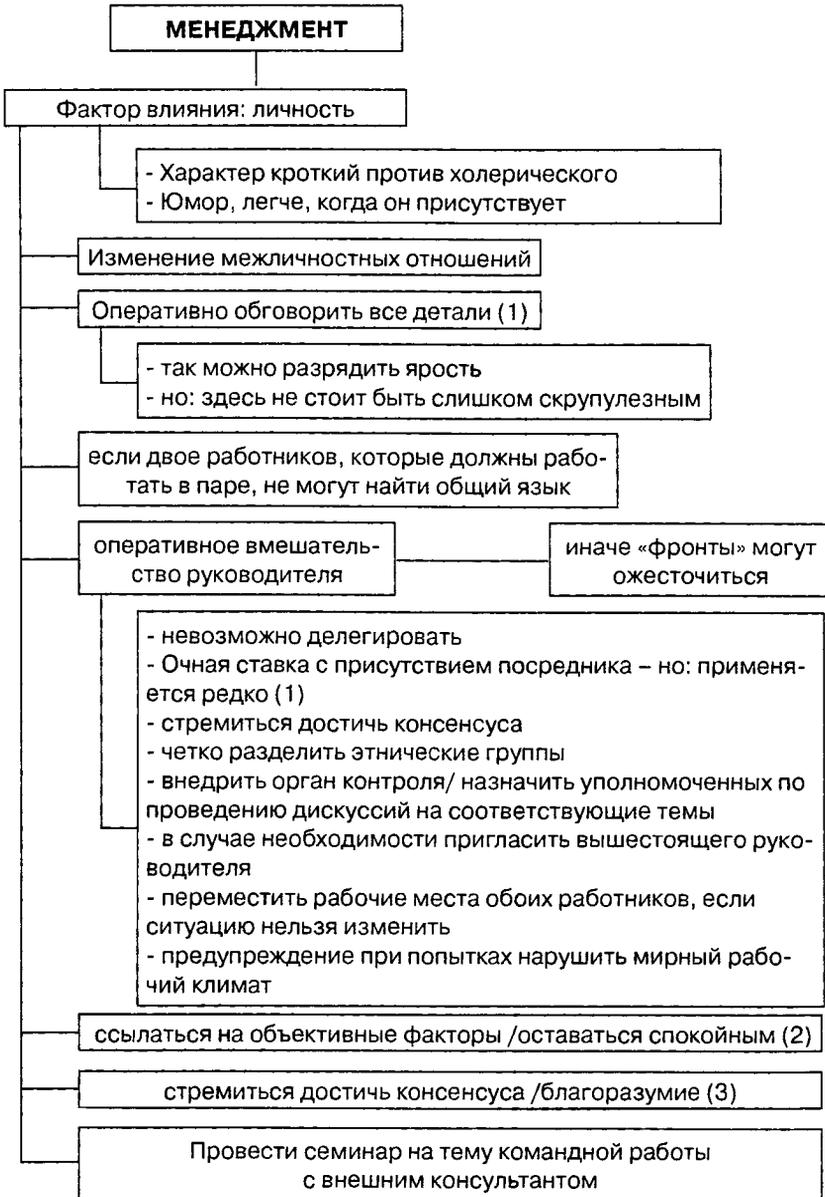
Респондент 16 считает, что первое, что следует сделать для решения конфликта – предпринять какие-то радикальные оперативные действия. Но суть таких действий не в «прямом преодолении конфликта», а в «пути наименьшего сопротивления». Последствия применения этого метода могут быть самыми разными: поиск виноватого, бегство или увольнение (такое обстоятельство сильно раздражает этого респондента, так как он больше не может преодолеть конфликт конструктивно), задействование руководителя или жалобы в производственный совет или в суд по трудовым спорам.

Группе «активистов» можно противопоставить тех, кто предпочитает избегать и подавлять конфликты или, нейтрально выражаясь, «обходить» их.

### 11.6.3 Люди, избегающие конфликтов

Представитель этой группы – респондент 6. Он предпочитает обходить (то есть избегать) конфликты, идти на уступки, реагировать «бездействием» или делегированием. По возможности, следует избегать применения власти, а вот применение угроз вполне допустимо:

Рисунок 31. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ У РЕСПОНДЕНТА 10.



(1) «По сути в организациях работники мало общаются о таких вещах (да и вообще между собой), когда они в ссоре»

(2) Проработать, когда участники не так возбуждены

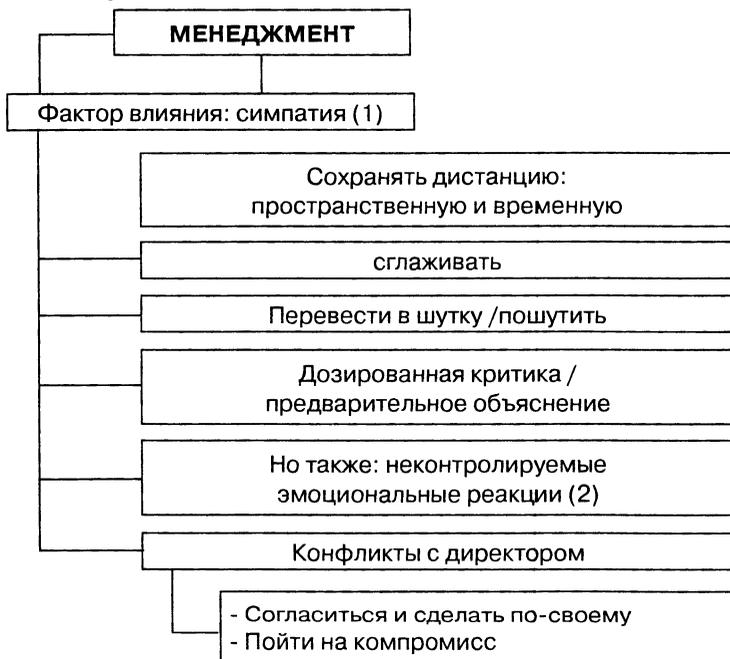
(3) Но: «Если в итоге все единогласно согласятся, тогда хорошо, если же нет – тогда мне придется принять решение».



конфликту, ээ, который мы не можем разрешить, поскольку один из нас является начальником для другого».

Какие последствия имеет это возбуждение и «личные конфликты», как их можно устранить? Респонденты 17 и 18 считают опасными вспышки парциальных конфликтов, которые возникают из-за потребности вытеснить конфликты, чтобы сохранять чувство гармонии. Дополнительно он говорит о формах *интрапсихической обработки* (открытость, демонстрация своей озадаченности, не поддаваться на провокации) и о формах их «физиологической» обработки (пробежка по лесу, применение физической силы).

Рисунок 32. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ У РЕСПОНДЕНТА 18.



(1) Реакция зависит от личной симпатии или антипатии

(2) «Я думаю, если это настоящий конфликт, тогда управлять им невозможно – ты реагируешь спонтанно».

Респондент 13 говорит о точно таких же формах вероятных интрапсихических реакций на конфликт – из-за

невозможности повлиять на его динамику – в частности, в конфликтах между представителями разных иерархических уровней:

- неудовлетворенность вплоть до ненависти,
- игнорирование распоряжений,
- «внутреннее» или даже фактическое увольнение.

«Интрапсихическая форма»<sup>1</sup> обработки конфликтов становится более понятной: перспективными активными стратегиями считают поиск сторонников (коллег, внешних собеседников), «войну представителей» и посредничество начальника.

Респондент 2 считает «бегство» вполне возможной стратегией избегания конфликтов, но только на нижних уровнях иерархии; в остальном он предпочитает нивелировать конфликты и не вмешиваться в ссоры других.

#### 11.6.4 Стратегии «победитель – победитель»

Предпосылка совместного решения проблемы по стратегии «победитель – победитель» – *открытое обсуждение спорных моментов*. Многие респонденты считают такое мероприятие многообещающим:

«На мой взгляд, самый рациональный способ – просто сесть и поговорить об этом».

«Лучше просто спросить, чем считать, что кто-то не хочет работать».

«Обсуждение, открытое обсуждение, просто, ээ, в зависимости от ситуации, ээ, обговорить это со всеми, рассказать, какое у меня сложилось впечатление, что, – мгм -, я чувствую так, меня это увлекает, мешает мне или угнетает меня. – Мгм -. Могу ли я что-нибудь сделать, чтобы Вы, чтобы Вы вели себя по-другому, ээ, или чтобы Вы очутились в другой ситуации. Есть ли что-то, что Вы можете сказать конкретно, что Вам мешает, что Вам мешает в моем поведении, в моих действиях. То есть обсудить открыто. – Мгм -. Ээ, причем я предпочитаю говорить

<sup>1</sup> Lazarus, 1966

«с глазу на глаз». – Мгм -. Ведь так можно сохранить свое лицо (...».

Преимуществами «открытого обсуждения» считают:

- конфликты не затягиваются надолго и,
- это не так затратно.

Но в то же время такое поведение возводят в ранг «желательного исключения»:

«Сегодня мы потеряли много времени на то, чтобы не разрешать конфликты таким образом».

«Когда возникают ссоры, в принципе, в организациях редко говорят об этом».

«Мне редко приходится видеть, что люди преодолевают конфликты ситуативно, а скорее, ээ, конфликт – он находится где-то на подсознательном уровне, его не разрешают. Затем достаточно одной «искры» или «последней капли», чтобы произошел взрыв. Мне хотелось бы, а я встречаю подобное крайне редко, чтобы люди обладали чутьем на конфликтные ситуации и чтобы они сразу же говорили: «Послушайте, я думаю, что мы должны с Вами поговорить, у меня сложилось впечатление, что между нами что-то, то-то и то-то. Если Вы полагаете, что я ошибаюсь, то мы можем на этом закончить (...)».

Но так как конфликт вытесняется, он перерастает в «настоящий/подлинный».

Возможно, открытое обсуждение применяют не так часто из-за требований, предъявленных к участникам конфликта. Ведь если они открыто выскажут свои цели, желания, ожидания, они могут показать свои слабые места и уязвимость. Тем самым, они сознательно отказываются от «микropolitических» действий<sup>1</sup>. Кроме того, может возникнуть страх из-за того, что ситуация выйдет из-под контроля:

«Я бы сказал, лишь очень немногие, да в общем, никто, особенно на предприятиях технических отраслей, не рассказывает о себе; то есть это совсем

<sup>1</sup> Neuberger, 1999

нетиично, чтобы кто-то «выносил свои конфликты на люди». Люди с техническими специальностями не привыкли вот так вот прямо говорить о своих чувствах, они воспитаны совсем иначе».

Предпосылка к тому, чтобы люди «открылись» – в таком доверии, которое позволяет это сделать:

«Да, не стоит придерживаться девиза «я не злопаятный, у меня просто хорошая память».

«Если человек занимает «открытую» позу, естественно, он «открыт» для ударов. Тогда ему приходится как-то защищаться (...). Если Вы вдруг, если работники замечают, что руководитель открылся, если он хочет быть открытым, они не упустят возможности нанести удар, если у них есть на это право».

У некоторых может возникнуть вопрос, примут ли руководители новые формы сотрудничества, и не останется ли парциальное управление пустыми словами:

«Я считаю, что это (упорный захват власти) – не самая лучшая возможность добиться признания (...). Но мы все еще находимся в той ситуации, где сила является ценностью (...). Ээ, существуют разные жизненные философии, которые «циркулируют» всюду, а вот стратегию власти предпочитает большинство».

Многие характеризуют стратегию «победитель – победитель» как многообещающий, и поэтому самый рациональный метод, однако вряд ли найдется хотя бы один, кто сказал бы, что предпочитает ее в большинстве случаев, когда ему приходится разрешать конфликты.

### 11.6.5 Стратегия «победитель – проигравший»: власть в организации

Респондент 3 (рисунок 33) считает, что в большинстве случаев люди действуют по стратегии «победитель» (– проигравший), считая стратегию «победитель – победитель» не столь реалистичной. Подобные высказывания можно найти у респондента 8:

«Довольно странно, ведь стратегия победитель – победитель, оставляет лишь чувство какого-то неудачного компромисса. – Мгм. А бывает момент, когда я действительно чувствую себя победителем (...), или все это плоды моего воображения? Затем всегда наступает момент, когда тот (другой) имеет или получает в чем-то преимущество, которое я также хотел бы иметь, в этой ситуации тот человек – победитель, так что стратегия «победитель – победитель» довольно сомнительна».

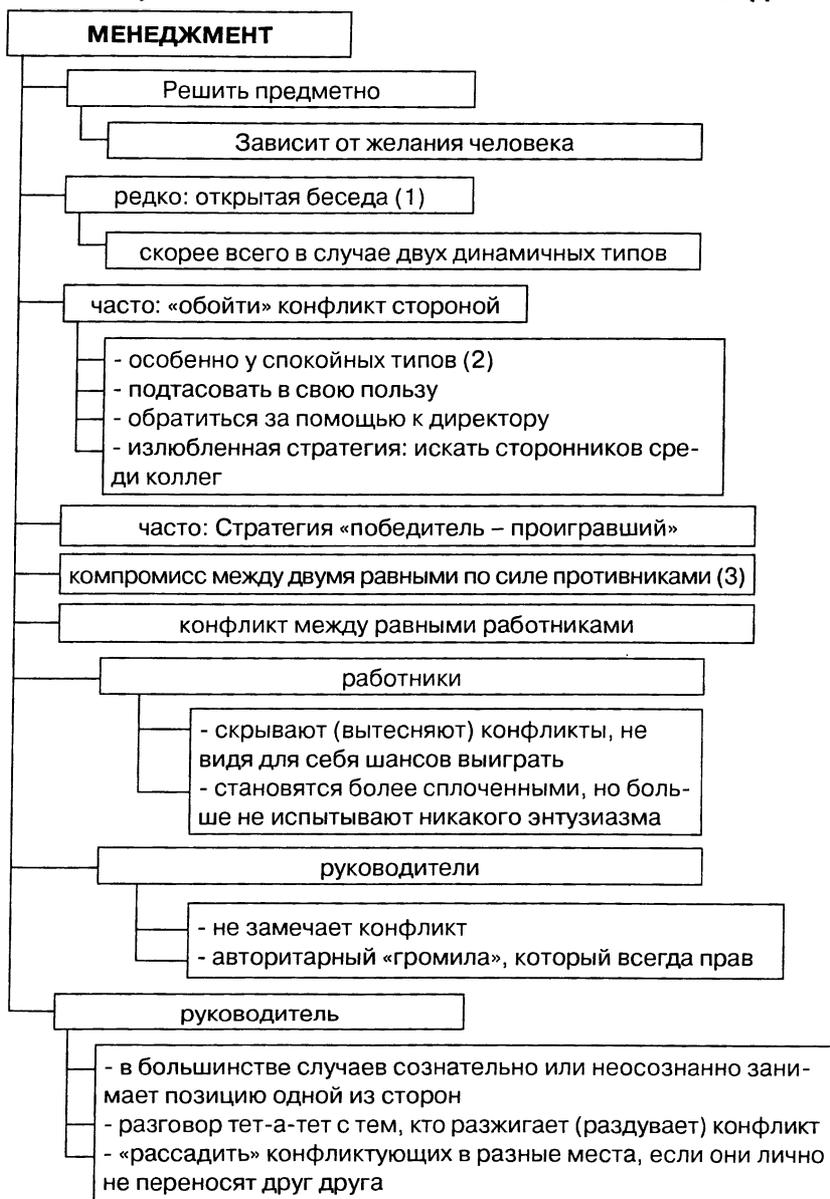
По мнению респондента 3, во многих спорах люди поступают нечестно. Люди редко ищут компромисс, ведь он представляет собой лишь разумную альтернативу для двух действительно *равных* по силе противников, но в большинстве случаев у одного из оппонентов больше влияния, используя которое, он хочет реализовать свои интересы (рисунок 33).

По факту, некоторые респонденты скептически относятся к методу совместного решения проблем, поскольку они не верят в то, что стратегия «победитель – победитель» реализуема. Стратегия «победитель – проигравший» подразумевает применение *властных полномочий* или угрозу их применения, чтобы подчинить противника или побудить его к отступлению.

Некоторые респонденты говорят, что власть не может всегда быть эффективной стратегией, поскольку, применяя ее постоянно, можно упустить из виду дальнейшие негативные последствия:

- специалисты могут блокировать ее при помощи своих специальных «ноу-хау»,
- возникает опасность демотивации и снижения продуктивности работников,
- следует остерегаться «внутреннего увольнения» и «службы по предписанию»,
- следует ожидать мало инноваций,
- конфликт решается лишь поверхностно, поэтому со временем возникает снова,
- упрочняется страх и фильтрация информации («сегодня больше никто не отваживается говорить руководителю что-то другое»),

Рисунок 33. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ У РЕСПОНДЕНТА 3



(1) тяжелее всего, но эффективнее всего

(2) должны делать это так, потому что они не могут отстоять свою позицию с помощью риторических средств

(3) люди редко считают своих оппонентов равными себе по силе: если они будут говорить открыто, не покажут ли они, тем самым, свою слабость?



- реактивное сопротивление, а не согласование,
- остается только один,
- распоряжение не принимают:

«Приму ли я его (предписываемое решение конфликта), как подчиненный своего начальника, – это уже совсем другая история. Ведь, в конечном счете, мне придется выполнить ту задачу, которую он мне поставил, но я буду делать это «спустя рукава». А при случае я не упущу возможности (смеется) довести это до абсурда. Точно так же со мной поступили бы мои коллеги. В таком виде это – «псевдо-решение конфликта», и, конечно же, никак не «рациональное решение». Вот так программируется следующий конфликт».

Несмотря на это, применение властных полномочий остается одной из самых распространенных стратегий:

«Авторитаризм, построенный на наказаниях, все равно пробивается к своей цели».

«Конечно, существуют авторитарные руководители, которых это устраивает. Для них «служба по предписанию» в неопределенных условиях лучше, чем противостояние. Так работник, по крайней мере, делает свою работу – значит все в порядке».

«... когда они понимают, что у них нет никаких шансов разрешить конфликт в свою пользу, ведь соотношение власти в иерархии распределено неравномерно».

«... но вышестоящий также шел по пути наименьшего сопротивления, и говорил, что когда мы сомневаемся, мы верим человеку, находящемуся на более высоком иерархическом уровне, который причиняет нам хлопоты или замена которого кажется нам намного затратнее, чем принцип порядочности, справедливости или т.п. (...). Ведь человеку постоянно приходится обдумывать, за что ему придется заплатить, что его будет утомлять, что поможет мне успокоиться и избавиться от проблем. – Мгм -. Этому принципу следуют очень часто».

Это называют «проблемой поколений»:

«Я бы сказал, что этот принцип власти, это иерархическое властвование еще существует. К сожалению, такое все еще встречается довольно часто, но эта тенденция постепенно идет на спад. Это, скорее, биологическая проблема. То есть, когда один уходит на пенсию, на его место приходит уже новый человек (...). Таким образом, с каждым годом все больше укрепляется управленческий стиль совместного решения проблем».

«Конечно, в некотором смысле это проблема поколений. Ведь нельзя требовать от начальника, который, ээ, двадцать лет руководил авторитарно или полуавторитарно, чтобы он вдруг взял и внезапно начал применять партнерский стиль управления».

«... принято считать, что особенности или причуды, которые есть у начальника, даже если они радикальны, или очень радикальны, можно и нужно как-то изменить. Да, но их нельзя изменить, если мужчине 60 лет, нужно просто принять их (...). Здесь нужно действовать иначе – если я не могу изменить его, я должен попытаться жить с этим».

Кроме того, именно в контексте «применения властных полномочий» можно встретить *расхождение между образом Я и образом другого*:

«Сначала я злюсь, потом говорю, и если через какое-то время я замечаю, что это все равно не дает никакого результата, затем я могу еще раз поговорить об этом, но если и это ни к чему не приведет, тогда уж простите...».

И спустя какое-то время: «Так человеку, собственно, не остается больше ничего другого, кроме как ударить кулаком по столу. Ведь все остальное – если терпеть или игнорировать проблему, можно только усугубить ее (из-за негативного влияния на других)».

И затем: «Мне гораздо проще в ярости рубить с плеча, чем постоянно где-то ползать на коленях».

«Я пытаюсь выяснить, как каждый из участников видит ситуацию, почему это так, как, по его мнению, можно решить эту проблему. – Мгм. Затем я излагаю ему мое видение ситуации, и тогда мы легко договариваемся с ним. Да, и если я считаю, что он прав, – тогда он прав, следовательно, тогда я не могу ничего диктовать ему».

Но: «Но есть люди, которые склонны упорствовать в своем мнении, не принимая и не обдумывая контраргументы. Они просто упорствуют и, как правило, не готовы принять, ээ, предложенное решение проблемы. Да, и тогда, естественно, можно диктовать свои условия и заявить, что будет именно так и никак по-другому. Я отвечаю за это и, ээ, таким образом, инцидент исчерпан».

Такие начальники чувствуют себя открытыми и готовыми к участию. Работники могут оценивать это совсем по-другому. Фактически распределение власти на предприятии, согласно опросам руководящего персонала, не оспаривается:

«Ведь кто-то же должен принимать решение, даже если и не удается найти общий язык».

«Вы – руководитель, рано или поздно именно Вам нужно принять решение».

Отчасти это можно интерпретировать как желание некоторых работников:

«Многие рады такой патриархальной системе, где каждый знает свое место».

«Для некоторых работников авторитарный стиль управления гораздо удобнее, чем какой-либо другой».

«Вначале я думал, что я делаю им огромную услугу, передавая им полномочия, которые, собственно, им и принадлежат. Но на деле оказалось совсем иначе (...). Да, некоторые шевелятся только тогда, если их постоянно подталкивать сзади, такое, к сожалению, тоже бывает».

Особая форма стратегии власти – поиск сторонников и «покровителей» среди вышестоящих или жалобы им.

Однако к этому прибегают в последнюю очередь, ведь те, кто так поступает, многим рискуют:

«Если же он среди вышестоящих по должности приобретет себе репутацию клеветника, это может повлечь за собой некоторые проблемы. – Мгм. Это создает такому человеку много, много сложностей, потому что, мне кажется, мало кто станет терпеть подобное».

### 11.6.6 Рациональность поведения

Многие респонденты стремятся разрешать конфликты предметно и спокойно. Одна из основных целей конфликт-менеджмента – «перевести конфликт в предметную плоскость», избавив его от эмоциональных компонентов (*Entemotionalisierung*), что можно сравнить с «разрядкой ситуации». «Объективность» ценят очень высоко, что отражается в таких выражениях, как: «разумная аргументация», «нейтральное решение проблемы», «устранение эмоциональной заряженности». Вера людей в рациональность поведения (и принятия решений) нерушима:

«Решение на 80 – 90% зависит от объективных условий».

«При принятии решений в успешных организациях всегда следует опираться на объективность (...). Проблему можно решить только рационально».

«Я считаю, что я в состоянии предметно решать проблемы (...). Я считаю, что наши решения должны быть ориентированы на достижение самого разумного, самого лучшего результата».

Среди респондентов практически не было людей, которые скептически относились к поиску и принятию объективно обоснованных решений:

«Конфликт может возникать из-за необходимости выдвигать гипотезы при принятии многих подобных решений. Мы ведь не можем с уверенностью делать прогнозы на будущее (...). Это значит, что не

каждое такое предметное решение можно принять однозначно на основании одних лишь рациональных причин».

«Даже самая лучшая концепция бесполезна, если Вы лично не можете презентовать и реализовать».

Эмоции анализируют лишь в самых исключительных случаях. При этом перенос конфликтов на предметный уровень также бесперспективен, ведь это категория отношений:

«Возможно, если это удастся, блокирование гнева и агрессии может помочь более открыто разрешать конфликт, возможно, так удастся быстрее найти решение».

### *Согласование анализа причин и стратегий управления*

Респондент 11 полагает, что конфликты всегда зависят от личности участника. Причиной тому – внутреннее напряжение, высокая чувствительность, холерическая или педантичная структура личности, которые влияют на масштаб конфликта. Сюда он также относит недостаточное информирование, отсутствие взаимопонимания, конкурентное поведение и низкий уровень компетентности.

Его предложения в отношении конфликт-менеджмента полностью согласованы с этими причинами: во-первых, он рекомендует стремиться к взаимопониманию, следовать «разумным аргументам» (что улучшит взаимопонимание и информирование), во-вторых, он требует от участников полного спокойствия (чтобы сбалансировать внутреннее напряжение). Руководителю следует вмешаться, когда конфликт (или конкурентное поведение) мешает достижению организационных целей (дефицит информации этот респондент считает проблемой управления).

Респондент 3 единственной причиной конфликтов считает конкуренцию. В конфликтных ситуациях ожидает от оппонентов нечестной тактики, стратегии «победитель – проигравший» и лишь в редких случаях – компромисс. В его глазах руководитель всегда становится на

сторону одного из оппонентов и не может быть нейтральным посредником. По его мнению, таким образом, вряд ли можно предметно разрешить конфликт.

Респондент 18 среди причин конфликтов выделяет: накопленные чувства, эмоциональное возбуждение, дефицит признания со стороны руководителя и состояние, когда человек чувствует себя «прижатым к стене». Этот респондент склонен «избегать конфликтов» (Рисунок 32), он старается сохранять дистанцию, сглаживать конфликт или шутить, чтобы нивелировать напряжение (и контролировать свои эмоции). Прения с начальником можно разрешить, пойдя на компромисс или подчинившись.

Сложно оценить, насколько эффективной (на короткое или длительное время) может быть стратегия избегания конфликтов при управлении эмоциями (гл.12). Однако у всех этих респондентов прослеживается отчетливая связь между анализом причин и альтернативными действиями. У остальных же это согласование либо отсутствует, либо незначительно.

### *Несогласованность анализа причин и стратегий разрешения конфликтов*

Респондент 8 считает важной причиной возникновения конфликтов личную неприязнь, но предпосылкой успешного разрешения конфликтов считает профессиональное и личное уважение, по сути то, что как раз и спровоцировало столкновение. Нужно проводить беседы, стремиться к эффективной командной работе над проектом, начальник может исполнять при этом роль «третьего судьи» или примирителя звена, что никак не связано с причинами возникновения конфликтов!

Респондент 10 воспринимает напряжение из-за столкновения честолюбивых людей с разным уровнем мотивации. При разрешении конфликтов следует изменить человеческие отношения (это могло бы соответствовать причинам), при этом нужно сохранять спокойствие, стараться быть объективным и стремиться достичь консенсуса – при задействовании руководителя – или провести семинар по развитию командной работы, пригласив

внешнего консультанта. Именно последнее мероприятие вообще никак не связано с гипотетическими причинами конфликтов, кроме того, оно вряд ли сможет повлиять на разногласия, которые могут лежать в их основе.

Респондент 14 проводит различие между предметными и социальными, человеческими конфликтами. Однако при конфликт-менеджменте он практически не указывает способов разрешения конфликтов и не классифицирует конфликты по своей же типологии.

В качестве примера мы указали только этих респондентов, поскольку у большинства остальных анализ и причины и действий были согласованы лишь отчасти. То есть дифференцирование, которое проводят при анализе причин возникновения конфликтов, как правило, никак не применяется на практике (или лишь отчасти), при их разрешении; складывается впечатление, что респонденты абсолютно произвольно выбирают те или иные действия.

Бросается в глаза расхождение между довольно подробными описаниями (разных форм преодоления конфликтов) – фактическим отсутствием анализа ситуации. Именно поэтому подробнее рассмотрим этот аспект в дальнейшем анализе конкретных конфликтных случаев (гл.12, в особенности 12.2).

## 11.7 Возможности управления конфликтами

Множество описанных стратегий управления конфликтами говорит о том, что они поддаются управлению. Эта тенденция оправдана – далее приведем несколько самых ярких ответов:

«Доверьтесь моей компетентности».

«... он (начальник) может вмешаться всегда, как минимум – один раз, чтобы конфликт не расширялся, да. То есть я хочу сказать, что он может его остановить. – Мгм. Он может сделать это в любом случае, но удастся ли таким образом устранить конфликт – это уже другой вопрос».

Принято считать, что решающую роль в разрешении конфликтов имеет находчивость, особые способности и включенность участников конфликта или посредника. Подобная *атрибуция внутренних факторов (internal-variable Attribution)*, то есть приписывание человеку причин (не-) удачи человека присуща большинству респондентов:

«Смогу ли я использовать весь свой инструментарий, чтобы преодолеть конфликты внутри отделов, зависит от меня и от моего управленческого поведения. То есть заслуживаю ли я доверия у работников и обладаю ли я авторитетом, не в смысле авторитарного стиля управления, а настоящего авторитета, от того, уважают ли меня работники или нет».

«Я бы сказал, что конфликты всегда можно решить хорошо при помощи коммуникативных техник, аргументации, корректной оценки (...). Сюда можно отнести, если хотите, пессимистические компоненты, ведь есть вещи, которые человек не может форсировать (например, изменить ориентацию на свободное время). Но у меня это не конфликты, это — факт».

Некоторые из них — хоть и немногие — критикуют идею управляемости конфликтов:

«Это сложно (...). Только потом я спросил у себя: «Как же ты поддался на эту провокацию?» Спросил сам у себя. Я допускаю, что это возможно, если человек натренирован в таких вещах. — Мгм. Конечно возможно, но наверняка сложно».

«Ну да, этому наверняка можно научиться. Можно наметить пару пунктов такого поведения». Но: «... но не стоит сильно волноваться из-за этого — мгм — не нужно горячиться, нервничать, ведь, скорее всего, уже поздно».

Практически все придерживаются мнения, что можно научиться управлять сложными ситуациями и людьми — лишь немногие сомневаются в этом. Например, можно передавать знания о групповых процессах, о поведении при решении проблем и в момент принятия решений и

т. д. Согласно высказываниям респондентов, этих знаний не хватает многим их коллегам.

Хотя люди и вербализуют свое чувство бессилия (и случайности, которые способствуют завершению или же усилению конфликта), в общем, преобладает очень активная внутренняя (стабильный или переменная) атрибуция причин и действий. Такая персонализация вызвана стремлением человека управлять конфликтами.

Чтобы справляться с ситуацией самостоятельно, люди повышают требования к самим себе, считая, что *социальная, эмоциональная поддержка*, обсуждения с коллегами или близкими – это для других, для слабых. Несмотря на это, некоторые признаются, что было бы неплохо иметь такую поддержку. Но она вызывает у людей негативные спонтанные ассоциации. Таким образом, социальная поддержка играет не такую большую роль, как может показаться на первый взгляд. После анализа конкретных конфликтных ситуаций этот результат обсуждают довольно активно.

Большинство респондентов опираются на четкие причинно-следственные связи; динамику конфликта изучают не систематически, взаимодействие между участниками практически не анализируют.

Респонденты выражают глубокий скепсис относительно *способности других людей управлять конфликтами*. Часто именно в других они видят причины столкновения, эскалации конфликта или неудачи: здесь четко прослеживается *внешняя атрибуция*. Они не столько сомневаются в способности управлять сложными ситуациями, сколько говорят о недостаточной чувствительности, отсутствии чувства такта и т.д. и отчасти укоряют других в некой пассивности при решении таких проблем.

«Это полностью зависит от того, удастся ли сделать эти темы более предметными, то есть эмоции трансформировать в рассудок, удастся ли ему решить конфликт без лишних эмоций. Мгм. Мне кажется, все дело в этом. Если Вам однажды удалось справиться с этим, с этой высокой чувствительностью, если Вам удалось довести дело до конца, оставив эмоции в стороне (!), тогда конфликт решен. В та-

ких ситуациях нужно быстро принимать решение, но вдруг возникает этот фактор. Но если Вам удалось это пройти – тогда все пойдет «как по маслу».

Респонденты крайне скептически оценивают способность своих коллег решать проблемы. Некоторые утверждают, что многие их коллеги не могут разрешить конфликт конструктивно ввиду их «скромного интеллекта» или потому что, находясь на более высоких уровнях организационной иерархии, они могут позволить себе абстрагироваться от всего этого. Следовательно, *приписываемые самим себе компетенции отличаются от ожиданий по отношению к контактными лицам.*

### *«Решение» конфликта*

Есть респонденты, которые считают действительной целью не разрешение конфликта, а укрепление статуса-кво такими формами управления, которые признают все участники:

«Действительно ли человек в состоянии устранить конфликт на все сто процентов? Но, в то же время, если конфликт в организации удалось разрешить настолько, что он больше никак не влияет на продуктивность организации, уже этим достигнуто многое. При этом, я не знаю, решен ли конфликт на сто процентов или нет».

«Нередко случается, что конфликт невозможно решить в данный момент, но обе стороны осознают его, и каждый со своей стороны пытается его нивелировать».

### *Роль начальника*

Задача начальника – вмешаться, когда между работниками возникают проблемы, которые влекут за собой негативные последствия (например, снижение производительности), когда им не удается прийти к консенсусу или один из участников явно «побежден». Но руководителю совсем не обязательно навязывать свои советы:

«Ведь они меньше всего готовы признаться в том, что у них личный конфликт».

«К нему обращаются очень редко».

Поэтому руководитель должен «чувствовать» конфликт, уметь распознавать признаки конфликтной ситуации на ранней стадии («как руководитель, он должен обладать этой способностью, ведь ему нужно вмешаться вовремя»). При разрешении конфликта руководителю следует сохранять нейтралитет и выступать в роли посредника. Кроме того, чтобы уладить конфликт, ему нужно провести ряд мероприятий, используя те или иные методы:

«Если же он лишь усугубляет конфликт, поддерживая одну из сторон, если он делит людей на победителей и проигравших, к нему вряд ли еще когда-нибудь обратятся, по крайней мере, будут стараться избегать этого».

Как много руководителей соответствует этим требованиям? На эту тему есть целый ряд критических замечаний, основанных на наблюдениях участников:

«Но это могут лишь немногие, совсем немногие. Это очень трудно (...). Ну, а большинство поддается, становясь на сторону одного из конфликтующих».

Конфликт-менеджмент «катастрофичен, мало кому он удается».

О собственной роли респонденты также высказываются критично:

«Очень быстро возникает вопрос, не стал ли ты манипулятором? (...). Это нормально, здесь нет ничего противозаконного, но это может стать настолько тривиальным, что человек действительно начинает спрашивать себя, нормально ли это».

«Да, нужно признать, что если расчетливо подавать своим работникам пример своей «прозрачностью» в общении, у них может сложиться впечатление, что ты – робот без эмоций, который управляет жизнью

и эмоциями других людей с холодной расчетливостью. Но я не это имел в виду. Хотя фактически и такое существует (!), мои работники много для меня значат, поэтому у нас с ними все получается, ведь я действительно ценю их, отчасти даже лично. Я бы очень расстроился, если бы узнал, что кому-то это навредит».

Высокие ожидания по отношению к руководителю можно объяснить как *проекцию*. Поскольку все респонденты занимают руководящие должности, эта тема имеет две плоскости: требования к (своему) директору и ожидания по отношению к ним самим со стороны подчиненных.

### *Профилактика конфликтов*

«Профилактическое поведение» можно считать особой формой преодоления конфликтов, предотвращением или реакцией на ранние симптомы при возникающем напряжении между людьми. Некоторые респонденты видят в этом свои преимущества:

Цель – «коммуникация, которая способна предотвратить конфликт». Я работаю преимущественно «профилактически». То есть, я признаю предмет напряжения и очень много говорю с людьми. И это выглядит очень мудро и очень умно. Но можно ли таким образом сэкономить время и деньги (!), я не знаю».

Профилактику можно проводить, тщательно и сознательно формируя производственные группы, учитывая не только профессиональные, но и личностные аспекты, или же знакомя коллег со сферой деятельности друг друга, проводя ротацию заданий (а это требует понимания мнений и проблем других).

Если упорно следовать этим стратегиям, они вполне эффективны, однако до тех пор, пока они не превратятся в стратегии подавления конфликтов (см. гл. 11.6.3). Если состав производственной группы будет однородным, в ней практически не будут возникать конфликты, но, с другой стороны, это негативно скажется на инновациях.

Берт<sup>1</sup> установил, что креативные идеи решения проблем возникают в первую очередь в рабочих группах, сформированных из людей «разного типа». Это происходит по принципу: *«То, что нам знакомо, успокаивает нас, а противоречие делает нас продуктивными».*

Какие конкретные мероприятия по управлению конфликтами рекомендуют респонденты?

- Работу над совместным проектом:  
«Совместный проект, работая над которым, можно снова прийти к согласию. – Мгм. Проект (...), при выполнении которого подчеркивается сотрудничество, а в процессе эффективного сотрудничества, это очень важно, *эффективного* сотрудничества или, другими словами, успешной работы над проектом, развивается новое сотрудничество».
- Мнимые уступки:  
«Я говорю, что в принципе Вы абсолютно правы, тогда тема исчерпана. Вы чувствуете себя победителем, и я говорю, как следует поступить».
- Жалобы в высшие (или внешние) инстанции.
- Третейский судья.
- Семинар по развитию команды с внешним консультантом.
- Ротация работников (как крайняя мера) для устранения «личной неприязни».

Снова был упомянут *«разговор втроем»*, – обе стороны собираются для обсуждения при участии нейтрального посредника:

«Я думаю, на третьей стадии эскалации конфликта, ээ, дискуссия между сторонами должна проходить в присутствии третьего лица, которому следует взять на себя роль третейского судьи».

Но здесь есть и ограничения, – на практике этот метод применяется очень редко.

<sup>1</sup> Berth, 1993

### *Не предпринятые мероприятия*

Некоторые мероприятия отказались проводить по разным причинам: их считают неэффективными, негативно влияющими на производительность. Кроме того, некоторые стратегии кто-то из участников не хочет применять, потому что они противоречат его представлениям о человеческих отношениях, о человеческом облике, или же он считает их нечестными.

Респонденты назвали неэффективными следующие методы:

- умиротворение, успокоение;
- избегание конфликта (а некоторые предпочитают именно эту стратегию);
- посредничество (может быть только «промежуточным решением», а не полноценным мероприятием, поскольку это может войти в привычку, и тогда руководителю придется разнимать работников, как озорных детей);
- жажда реванша;
- компромисс (из-за удобства не принимают никакого решения, хотя в большинстве случаев существует объективно правильное решение);
- стратегия «победитель – победитель» (нереалистична, поскольку всегда остается ощущение «сомнительного компромисса»);
- бегство, игнорирование конфликта, уклонение;
- необдуманные шаги:  
«В состоянии возбуждения человек делает что-то и уходит (...). В таком гневе человек часто совершает действительно необдуманные поступки, (...) он сердится на начальника, фирму или еще что-то, а некоторые люди второпях ищут что-то новое, уходят, увольняются, думая, что больше им ничего не остается».
- распоряжения (если работники не согласны с ними, они будут эффективными недолго; такими предписаниями невозможно по-настоящему решить конфликт).

Подведя итог, можно сказать, что применение стратегий подавления и избегания конфликтов – по крайней мере, теоретически – малоэффективно. Человек боится потерять контроль над ситуацией. А после достижения компромиссов у людей остается ощущение, что соглашение было заключено поспешно, преждевременно и неоптимально.

Некоторые респонденты считают неэффективным длительное время применять стратегии власти, поскольку они влекут за собой больше негативных последствий (демотивация, внутреннее увольнение и т. д.), чем позитивных (экономия времени).

### *Нечестные тактики*

Большинство респондентов полностью или частично исключают некоторые методы (прибегая к ним лишь в «безысходных ситуациях»). К ним относят:

- нанесение другому сильного ущерба;
- разжигание конфликта и «подливание масла в огонь»;
- обнадеживание слабыми доводами, успокаивание, обман (эта проблема возникнет снова);
- ложь («не обязательно рассказывать все, но все то, что ты говоришь, должно быть правдой»);
- использование других людей в своих интересах;
- перенос конфликтов в сферу «личного»;
- ставить человека перед фактом, вместо того, чтобы дать ему возможность изменить свое поведение;
- говорить человеку прямо, что он не подходит для этой задачи;
- превышение «болевого порога» работника, (публичное) унижение и т.п.;
- «осуждение» участника;
- угрозы, увольнение и т.д. (пока этого можно избежать).

Особенно неприемлемы: намеренная эскалация, личные нападки, унижение и ложь. Подобное поведение противоречит образу Я и представлению о «порядочности». Но как участники воспринимают поведение своих кол-

лег и руководителя, учитывая множество публикаций на тему моббинга<sup>1</sup>?

Некоторые руководители ставят «планку слишком высоко», ставят работников перед фактом, совершенно игнорируя совещания и непосредственную «обратную связь» (что, однако, является главной управленческой задачей!).

Существует множество разнообразных *стратегий управления конфликтами*. Описанные методы многогранны, они настолько разнообразны, из них невозможно составить какой-либо общий шаблон. Респондентов можно классифицировать по следующим параметрам:

- учет ситуативных переменных,
- ориентация на действия («активисты» или «избегающие конфликт»),
- отношение к борьбе за власть,
- степень дифференциации.

*Согласование между анализом причин и действиями* представляет собой скорее исключение, чем правило. Респондентам известно множество стратегий, однако они не понимают точно, когда и какие стратегии лучше всего применять. Их высказывания бывают *противоречивыми*. Следовательно, метод преодоления конфликта часто не соответствуют его содержанию и особенностям его возникновения: а один респондент говорит, что принимает решения «интуитивно», описать их он затрудняется.

Наиболее эффективной стратегией считают совместное решение проблем путем открытого обсуждения конфликтной темы. Но на самом деле, во многих организациях – по крайней мере, в глазах респондентов – доминируют *властные структуры*. Это проявляется в обращении со своими начальниками. Критику «снизу вверх» излагают очень осторожно:

«Да, это довольно сложно, тем более что он – твой руководитель. Тот, который вмешивается в деятельность отдела. Так вот и получается – но до конфликта так и не дошло, хотя он мог возникнуть. Раньше

<sup>1</sup> Leymann, 1993

я несколько раз предметно намекал, что это может вызвать определенные сложности (...). Потом я снова несколько раз пытался сказать об этом. Да что там сказать! Хотя бы заговорить об этом, сделать так, чтобы руководитель осознал, что эта проблема вообще существует. — Мгм. Он этого абсолютно не замечает, ведь для него это не является проблемой».

«Мешающие» аспекты в конфликтах между представителями разных уровней организационной иерархии не обсуждают открыто, а «дипломатично сообщают», — без упреков или отчетливой критики. Такие слова, как «намекал», «недоразумения» и т.д., свидетельствуют об ограниченном потоке информации. Такая осторожная тактика может привести к тому, что даже понимающий руководитель может упустить из виду или не понять критику, которую выражают лишь в намеках.

Основная цель высказываний по управлению конфликтами — перенести ситуацию *в предметную плоскость*, чтобы принять *рациональное* решение. По мнению большинства респондентов, эмоции в конфликтных ситуациях неуместны и только мешают. Такое мнение прослеживается во многих высказываниях. Чувства передают с помощью таких «негативных» выражений, как «взрыв чувств», «накопление чувств», то есть их считают факторами, которые не поддаются контролю. Впрочем, это соответствует многим научным моделям, которые разделяют конфликты на рациональные и эмоциональные (см. гл. 2).

Некоторые темы невозможно обсудить предметно. Ведь мы уже говорили о проблеме «личной несовместимости», «личной неприязни» и т.п., которую вряд ли можно преодолеть рационально. В таких случаях рекомендуют перевести враждующих работников в разные отделы (территориально), это хотя и не разрешит конфликт, но поможет избежать негативных эмоций.

Позитивно оценивают также *когнитивную проработку*, открытое обсуждение — но всегда в предметной и спокойной форме. Кто нарушит эти правила игры и потеряет самообладание, тот проиграл.

Обращают внимание также на время, необходимое для управления конфликтами. Считается, что авторитарное

решение может (на короткий период) помочь сэкономить время, поэтому авторитарные решения рекомендуют принимать в режиме цейтнота. Последовательное совместное разрешение конфликта требует гораздо больше времени.

## 11.8 Оценка конфликтов

Здесь можно встретить ярко выраженную амбивалентность: с одной стороны, к конфликтам относятся очень критично (из-за их негативных последствий), с другой – многие считают их неизбежным, а также естественным сопутствующим явлением социальной жизни людей:

«Я уверен, что избежать конфликтов невозможно, – мгом -, но они мне мешают. Они мешают, не позволяя мне эффективно делать то, над чем я, собственно, работаю, а именно – решать проблемы».

С конфликтом связаны следующие *негативные аспекты*:

- затраты времени, основных ресурсов и энергии,
- неэффективность из-за продолжительных конфликтов,
- низкая инновативность при напряженных отношениях,
- неприятность ситуации,
- нагрузка, которая может привести к заболеванию,
- изоляция,
- люди не обсуждают проблемы предметно и рационально, чтобы избежать дальнейших конфликтов.

Это выражается в следующих утверждениях:

Конфликты «редко приводят к достижению цели, поскольку они слишком сильно эмоционально заряжены».

Они «... ожесточают фронты, они возбуждают (смеется)».

«Много времени уходит впустую, творческий потенциал и включенность в процесс тратятся на разработку стратегий либо для предотвращения конфликтов, в первую очередь – для преждевременного

предотвращения, ну, а если конфликт очень сильный – на то, чтобы смягчить его».

*Позитивные последствия конфликта:*

- высокая идентификация с результатом,
- стимул к инновациям (то есть именно то, что другие считают негативным последствием),
- проведение определенных мероприятий,
- возможность узнать больше о себе и других,
- переживание успеха при положительном решении.

Один респондент решительно настаивает на том, что существует желательный, оптимальный уровень конфликтов (гл. 6). Ниже рассмотрим конфликт как определенную жизненную необходимость:

«Да, скорее нейтрально, ведь без них не обойтись. В магазине, в котором нет конфликтов, явно что-то не так. Конфликты абсолютно естественны. Иначе это все застой – если бы их не было, я бы спросил себя, где я вообще нахожусь? Естественно конфликты не могут быть целью, ясно, что я не это имею в виду. Но я не в состоянии повлиять на то, чтобы конфликты возникали, чтобы я их затем решал. Я считаю конфликты необходимым и принадлежащим человеку приложением ко всем существующим на фирме отношениям между людьми, личностями, группами».

«Когда возникает конфликт, у человека появляется возможность что-то сделать (...), а если люди повернутся ко мне спиной – я смогу сделать без каких-либо угрызений совести».

«Мне нужно решить столько задач... Я стараюсь создавать атмосферу «позитивной конкуренции», но ни в коем случае не препятствовать возникновению конфликтов, ведь помешав, я лишь разрушу инновативность. Такие недоразумения я считаю сравнительно распространенной проблемой».

«Немного конфликтов – это полезно. – Мгм. Ведь иначе не будет конкуренции. Я всегда связываю конфликт с конкуренцией, как между людьми, так

и на предприятии. И если их (конflikтов) больше нет, да, тогда нет и прогресса (...). Бесперебойной работы не бывает – это утопия. Да и меня она совсем не привлекает (...). Это скучно, ведь мне больше нечего решать, разбираться в чем-то, а ведь это скучно. Многие считают это «раем», – отвечаю им: «да это же какой-то кошмар!» – мгм -, ведь так жизнь будет скучной».

Приведенные мнения (в которых отражены преимущества и недостатки) соответствуют современным нейтральным научным теориям конфликтов, но противоречат определениям конфликта (см. гл. 11.1), которые в своем большинстве имеют негативную коннотацию.

Некоторые респонденты, которые хоть и оценивают конфликты абсолютно позитивно, отрицают существование подобных столкновений в своей сфере деятельности, и считают избегание конфликтов самой чистой и прекрасной формой их разрешения.

Предположительно, в этих высказываниях проявляется *двойственность* в восприятии конфликтов. Для многих очевидно, что конфликты возникают постоянно и имеют положительные аспекты:

- с одной стороны, конфликты считают частой, привычной формой взаимодействия и сотрудничества (в этом уверено большинство опрошенных), с другой стороны, многие отрицают, что у них самих есть конфликты;
- с одной стороны, конфликты оценивают «нейтрально», анализируют их преимущества и недостатки, с другой – когда дают им определение, указывают в основном негативные аспекты. Возможно, это происходит из-за встречных вопросов, ведь положительные аспекты обсуждаются только «по запросу».

Ассоциации и чувства, вызванные конфликтами, скорее негативны, ведь конфликты утомляют, вызывают напряжение, вселяют чувство неопределенности, выдвигают особые требования, снижают качество выполняемой работы и требуют много времени. К тому же, люди склонны приписывать конфликты другим. Возможно, это про-

исходит вследствие личных (или же принятых в организации) требований к руководителям, от которых требуют способности «сохранять спокойствие», и, тем самым, создать (мнимую) предпосылку эффективной работы.

В общем, оценить конфликты можно дифференцированным взвешиванием всех «за» и «против», но учитывая описанную амбивалентность высказываний о конфликтах.

### *Управленческое поведение и образ человека*

*Представление о человеке* – это отношение респондентов к коллегам, руководителю, партнерам и т.д., с которым связаны установки по отношению к другим. В разных высказываниях проявляются соответствующие мнения и отношение. Укажем лишь самые критические высказывания:

«Руководителю сложно распознать конфликт, ведь у него и кроме этого есть целый ряд других задач».

«Скажу несколько утрированно, (...) я считаю, что люди должны функционировать. Но они работают не для устранения своих личных недостатков (...). Я не считаю своей задачей обдумывать душевные недостатки отдельных людей».

При продвижении по службе, о котором я сообщаю в самый последний момент: «Почему бы не сказать, что Вам повезло (!), в этом году Вы сделали это, Вам удалось (!). И я (!) также боролся за Вас, почти три года. И в этом году мы сделали это (!). Освободились вакантные места (!), а благодаря Вашей продуктивности и моим рекомендациям (!), вы прорвались (!)».

Складывается впечатление, что мнение о вышеописанных людях не очень высоко; особенно – в последнем случае: от работника, к которому так относятся, не стоит ждать мотивированности. Такие высказывания можно назвать довольно «неумелым способом выразить работнику признание или критику»<sup>1</sup>.

Как этот образ человека проявляется в повседневной управленческой деятельности? Приведем несколько

<sup>1</sup> Rosenstiel и др., 1999

утверждений респондентов касательно их собственного управленческого поведения:

«Если кто-то жаждет участия со стороны других людей, много рассказывает о себе, вызывает интерес, но вдруг возникают какие-то противостояния (...), человек не понимает, что повод для конфликта заранее запрограммирован в ситуации на фирме, в компетенциях работников. Вопрос в том, смогу ли я распознать это заранее, смогу ли я сформировать корректное отношение, есть ли у меня наготове какая-либо стратегия, смогу ли я решить этот конфликт, не огорчив никого и не оставив «в дураках».

«Ээ, я стал более чувствителен к некоторым вещам, внутренним и внешним курсам. Раньше я смотрел на все несколько проще. Ээ, для меня, как для инженера, любая проблема была «технической», которая или есть, или ее нет, которую или можно решить предметно, или нельзя. Мне было психологически сложно осознать, что все не так. Но теперь я стал более чувствительным. Ээ, просто нужно развивать определенную чувствительность, которая, в принципе, может быть заложена в нас от природы – такое тоже бывает. Раньше я смотрел на все это поверхностно. Некоторым начальникам за всю свою жизнь так и не удалось развить этой способности (...), и при этом они хотят быть в своем отделе или отрасли, ээ, чуть ли не богом (...). И здесь вряд ли можно что-либо изменить».

«Я всегда говорю, что хороший начальник отличается тем, что он «принимает» давление, как трансмиттер давления, как датчик, а затем, если это необходимо, он дозированно передает его другим».

Говоря об образе своего «Я», респонденты презентуют себя как заинтересованных, восприимчивых и включенных. К тому же, включенность описывают как необходимую предпосылку эффективной работы. Причем образ «Я» (в контексте своего управленческого поведения) сильно отличается от мнения о других людях, о работниках, о подчиненных, о руководителях. От себя самих они требуют корректного управленческого стиля, который со-

ответствовал бы каждой конкретной ситуации (Возможно, стоит использовать стратегии и знания, описанные в специальной литературе или приобретенные во время семинаров. Следует учесть также контекст сбора данных).

Высказывания о своем собственном управленческом поведении в основном положительны. Но нужно учитывать «слепое пятно», которое у нас есть по отношению к нашему собственному поведению. На основе высказываний сложно сделать какие-либо утверждения. Возможно, руководители действительно более зрелые и сформированные личности, чем их подчиненные (ввиду их возраста), возможно, это и помогло им сделать такую успешную карьеру. Для сравнения было бы интересно провести опрос работников, чтобы выяснить, как они оценивают своих руководителей (гл. 12).

# ГЛАВА 12



## АНАЛИЗ РЕАЛЬНЫХ СИТУАЦИЙ КОНФЛИКТОВ (ИССЛЕДОВАНИЕ 2)

### 12.1 Контент-анализ

Для наглядности мы приведем цитаты участников конкретных конфликтных ситуаций. Мы не просто перечислим их высказывания, а выберем из них самые примечательные и содержательные.

Некоторые респонденты пытались преуменьшить значимость своих конфликтных ситуаций, называя свои споры и конфликты «нелепыми совпадениями», «случайностями» или «пустяками». При этом они воспринимали и переживали эти конфликты как нечто негативное. Один из них сказал: «Я чувствовал себя, как воспитатель в детском саду», другой же рассказал о сильном напряжении (из-за авторитарного руководителя):

«Усиливающееся напряжение, бессонница, ночные размышления о контрстратегиях. На работе я превратился в «стену плача» моих отчаявшихся работников».

*Персонализация конфликта* (которая, по своей сути, похожа на «поиск виновного») проявляется в критических, отчасти оскорбительных замечаниях в адрес других участников конфликта:

Руководитель отдела о своем новом директоре: «Не разбираясь ни в чем, он, тем не менее, прав». И: «Вдруг присылают в отдел людей, которые не имеют никакого представления о том, чем им предстоит заниматься».

Руководитель отдела о работнике: «Он прервал свое обучение, что сформировало в нем комплекс, который постоянно проявляется и четко проступает в его отношениях с другими». У него «ужасно властное мышление».

Руководитель отдела о своем 57-летнем работнике: «Его основная цель – благополучно уйти на пенсию».

Руководитель отдела о том, как женщина, занимающая должность руководителя лаборатории, обращается со своими работниками: «Общение низкого уровня. Это сильно мешает людям, это ясно (...). Эмансипированная, в плохом смысле этого слова».

Руководитель отдела о подчиненном ему менеджере и его работниках: «Насколько я это вижу, они всегда ищут только негативные факторы (...). Они постоянно недовольны, и при этом не делают ничего, чтобы изменить эту ситуацию. Мне сложно это понять (...). Людей изменить нельзя».

Конфликтующие «просто не выносят друг друга».

«Будучи в сложной ситуации, я взял на работу недостаточно людей, не всегда подходящих для той или иной должности, возможно, мы взяли на работу слишком молодого работника, понимая, что у него могут возникнуть проблемы».

*Самокритику* можно услышать лишь от некоторых респондентов:

«Я считаю, что об этом нужно говорить. Я тоже, наверное, должен был это понять, но так и не понял. Или он (руководитель проекта) должен был сказать мне об этом. Конечно, всегда легко свалить на другого. Ээ, но ведь он должен был заметить (!), он должен был вмешаться».

\*\*\*\*\*

«Я заговорил его (...), что вызвало у работника невероятную «животную фрустрацию».

«Возможно, иногда я бываю очень резким».

«Я спрашиваю себя, «что не так?» (!), возможно, я сделал что-то лишнее, может, я оторван от реальности, или же все дело в интерпретации, можно ли вообще реализовать такие идеи в коммерческой отрасли».

В безличных выражениях и оборотах проявляется «дистантность». То, что мы наблюдаем во многих высказываниях! А в поведении уступчивость не проявляется:

«Я подставил его и сказал, что так нужно (...). Я не ударю палец о палец (...), он также понимает, что по моей вине у него будут неприятности. Конечно, я прикрою его, это же ясно. Я бы не позволил растерзать его. Хотя он вполне мог бы попасть под «артиллерийский обстрел».

«Это был единственный случай, где мне пришлось расправиться с одним человеком, но у меня не было выбора. Восемь пунктов плана должно быть выполнено, если одного пункта не хватает, кто-то один ничего не сделал. Продуктивность остальных также падает, когда они видят, как тот один ведет праздную жизнь».

«Нужно уметь и ударить кулаком по столу, нужно уметь и выругать, и отстоять свои идеи».

«Возможно, ему действительно стоит устроить хорошую взбучку».

«Он испугался, вероятно, так на него еще никто никогда не смотрел».

«Если не могу или не должен критиковать, тогда я не начальник (...). Возможно, сложнее критиковать молодых девушек и женщин».

«Потом я «открестился» от него, дав ему хорошую характеристику для другой работы (...). Но это было довольно трудно. — Мгм. Это не так просто, ведь на это нужно получить согласие Производственного совета, а работа должна быть равноценной, а такую должность найти довольно сложно».

«Она не понимает. Нужно практически приказывать, а это она тоже делает (!) неохотно».

Здесь нет и следа конструктивного или совместного решения проблем. Практикуют в основном именно власть, которую сами же критикуют. Это поведение противоречит вышеописанным принципам, какие механизмы приемлемы, а каких следует избегать. Описанное обращение с работниками говорит о неуважении, бескомпромиссной реализации своих собственных интересов и об оправдании своих личных нападков на других («устроить взбучку», «подставил»).

В общем, преобладает сильное убеждение в том, что человек способен управлять конфликтными ситуациями, и разрешать их. Неужели, если проблема распознана, то опасность устранена?

«Если удалось распознать проблему, тогда все просто или относительно просто».

Или же это пессимизм, разочарованность, снижение собственного уровня притязаний, и, вместе с тем, интрапсихическая адаптация<sup>1</sup>?

«Иногда нужно смириться. Если человек сделал все, что мог, но из этого ничего не вышло, все равно нужно извлечь из ситуации максимум полезного».

«На самом деле, условия в большинстве случаев неидеальны (окружение и личностные особенности работников; давление обстоятельств)».

Респонденты неоднократно подчеркивали, что «оптимальное решение» нереалистично, что нужно мыслить прагматично:

«Сегодняшнее решение – самое лучшее из всех плохих (под давлением обстоятельств)».

Некоторые руководители не до конца понимают, решена ли проблема, или просто вытеснена:

<sup>1</sup> ср. Lazarus, 1966

«Моего руководителя, меня и моего работника повысили практически одновременно. Всем хорошо, но проблема не решена».

В личных беседах с респондентами у исследователей несколько раз возникали разговоры об *увольнении по собственному желанию*. В опросах это отражено не было. Очевидно, это настолько деликатная тема, чтобы затрагивать ее только во время личного контакта:

«У меня есть альтернативы...», но это я сделаю «в последнюю очередь».

«Для меня это была «последняя капля», я сказал, «Нет, а вот это уже без меня!» (...). И я уже не вернусь».

«И если моя организация изменится настолько, что я не смогу идентифицировать себя с ней, если я не буду принимать участия в реформах, я уволюсь».

«Если бы это случилось со мной через 10 лет или еще раз случится через 10 лет, у меня не было бы никаких шансов. Мне приходилось выполнять все то, что от меня требуют, все, что мне приказывают. Но сейчас мне уже почти 40, и я считаю, что у меня есть реальная возможность (...) найти адекватную должность (...). Но бывает и так, что ... люди возвращаются из отпуска, а отдел расформирован (смется). Возможно, меня тоже отправляют в отпуск именно для этого (в его конкретном случае)».

«Конечно страшно, страх пробирает прямо до костей, когда человек работает, все хорошо, все устраивает, но несмотря на это у него вдруг возникает мысль «может, лучше уволиться?». Из-за панического страха, что эта ситуация не изменится и через десять лет».

Возможно, руководители недооценивают фрустрацию, которая накапливается у работников. Ойлер<sup>1</sup> четко указывает на то, что (внутри организации), чем больше причин для неудовлетворенности своей работой, тем чаще работники говорят о своем желании изменить что-либо. А согласно результатам других исследований, лишь не-

<sup>1</sup> Euler, 1977

многие увольняются действительно из-за проблем с директором (...). Кажется, что реальная опасность невелика, но это отнюдь не значит, что на последствия фрустрации не нужно обращать внимания.

*Понимание себя в высказываниях:*

«Мне нравится решать сложные задачи (...), я люблю свою работу, а организацию, в которой работаю – нет».

«Я с удовольствием контактирую с людьми (...). Я люблю удовлетворенных работников. И если что-то не ладится, я пытаюсь разобраться, в чем причина».

«Здесь никто не идентифицирует себя с организацией на все 100%, разве что на 50%».

«Авторитарных решений не бывает, во всяком случае, у нас. Сначала мы дискутируем, и если затем я принимаю решение, то оно авторитарно. Такое случается крайне редко».

«Раньше я не разговаривал так много, как сейчас. Я просто отдавал распоряжения, говорил, что и как сделать, и все. Мы не обсуждали проблемы так «бесконечно» (!). Но это было уж точно неверно. Теперь я понимаю это, а еще раньше я понял, что самое важное это – уважение и согласие. Если есть хотя бы чувство, что человек, по крайней мере, старается понять тебя, разобраться в том, что ты говоришь, значит, есть понимание. Только если этого нет – можно сойти с ума».

«Очень важно, чтобы работники были удовлетворены, и чтобы была возможность обсудить все вместе».

«О, если он (работник) говорит, что сдается (...), тогда повержен и я, проиграл не только он».

Складывается впечатление, что содержательное задание важнее, чем организация. Все говорят о высоких требованиях к себе, о разрешении сложных проблем, о конструктивных дискуссиях с подчиненными и т.д. Более того, один респондент говорит об этических принципах, которые, однако – если посмотреть глубже – несколько «неуместны»:



Нужно «... постоянно вносить в действия рациональность, благоразумие».

Скажем еще несколько слов о *власти в организации*, ведь 34,3% участников говорят о применении властных полномочий «сверху». Здесь можно выделить два основных мнения: одни убеждены, что их стиль управления (как и стиль их руководителей) – «совместное участие», другие же настроены гораздо пессимистичнее. При этом первых гораздо меньше, чем вторых:

«Мы не допускаем грубого тона».

При этом многие жалуются на иерархическую структуру организации. Эти респонденты чувствуют на себе авторитарное управленческое поведение гораздо чаще:

«Особенно коммерческий директор: он требует немедленно представить правлению «оптимальное» решение, которое еще даже не обсуждали между собой все те, кто должен участвовать в этом проекте. (Выражение: «Мы их не спрашиваем, мы сообщаем!» И: «Ведь нужно быстро принять решение, иначе все утонет в разговорах!»).

«Так ... сказал, что мы приняли решение, все согласны. Но на самом деле мы говорили, что это всего лишь лучший вариант из всех возможных. По сути ни у кого не спросили, согласны ли они, или нет».

«... это авторитарная фирма. И со своим директором здесь ничего не обсуждают».

«Да, официально он, конечно же, участвует в процессе принятия решений, но в действительности на фирме принято скрывать проблемы (обсуждая их с коллегами) до тех пор, пока они не будут практически решены».

«По сей день еще не известно, какие у них намерения (...). И это в ситуации, когда речь идет о реорганизации этого отдела, они не считают нужным даже обсудить это с (...) будущим руководителем отдела (он имеет в виду себя). Для меня это – причина для беспокойства».

«Нет, здесь строгая иерархия. Я могу поговорить только со своим руководителем отдела, тот – с руководителем ведомства, а тот...».

«Я думаю, можно выбрать такой стиль управления, при котором работника будут рассматривать как ценность, как человека, и не обязательно это должна быть классическая пирамида, которая, в конечном счете, функционирует только на приказах и послушании, как в армии. Но я думаю, что реализовать это на практике не так просто (...), я понял, что без власти это вызывает только смех. Я могу отстоять свою позицию с помощью аргументов, но там, где применяют нечестные стратегии, их будет недостаточно».

Другие же говорят, что сами применяют свои властные полномочия:

«В сомнительных случаях я всегда прав».

«Конечно же, я это делаю. Я ведь не святой».

«Я знаю, что я авторитарный, что мой стиль управления довольно близок к авторитарному, я это знаю. Я полностью осознаю это (...). Если человек это осознает, это можно как-то менять. Я авторитарен, ээ, или почти авторитарен, потому что мне нравится принимать решения (...). Если делать так, можно выбрать авторитарный стиль управления (1). Это происходит постоянно, я постоянно замечаю, как люди не знают, что им делать, они боятся принять решение. Тогда я говорю: «хорошо, тогда мы сделаем так». Но в большинстве случаев такое поведение считают авторитарным. Но я не знаю, авторитарно ли это».

В качестве типов реакции на реализацию своих собственных целей называют также «микрополитические» маневры<sup>1</sup>:

«Я достиг всех ... целей для своих работников, очевидно, мой начальник заметил это только сейчас».

<sup>1</sup> ср. Neuberger, 1999

Здесь очевидно расхождение по отношению к стратегии совместного решения проблемы. Может быть, все высказанные намерения – это пустые слова? Это можно объяснить также расхождением между запланированной стратегией разрешения конфликта и той, которую применяют на самом деле (что прослеживается у многих респондентов).

## 12.2 Диагностическая оценка

Данные, полученные с помощью разработанных для второго исследования (приложение 1 и 2) опросников, были закодированы. Кроме того, был проведен их статистический анализ. Когда сбор данных проводили во второй раз, интервью были записаны на диктофон, затем переписаны на бумагу. Высказывания в опросниках кодировали таким же образом.

Чтобы исключить ошибки, данные вводили два раза, а затем сравнивали их между собой. Полученные данные обрабатывали с помощью комплекса программ статистической обработки для социальных наук<sup>1</sup>. В исследовании применяли методы анализа:

- расчет средних значений и стандартных отклонений,
- критические значения коэффициента линейной корреляции Пирсона (далее по тексту – корреляции),
- одно- и двухфакторный дисперсионный анализ.

Уровень значимости  $\alpha = 0.05$ . Следовательно, говоря о незначимых результатах или отклонениях, мы имеем в виду, что  $p > .05$ . При дисперсионном анализе указываются значения  $F$ , а также степень свободы ( $D.F. = degrees of freedom$ ) и вероятность ошибки.

В первую очередь, был проведен количественный анализ этого набора данных. Но в пункте 12.1 описаны результаты контент-анализа. Но мы не приводим здесь подробных интерпретаций, поскольку контент-анализ не был основным пунктом нашего исследования. Цитаты мы использовали

<sup>1</sup> *Statistik-Programm-System fuer Sozialwissenschaften: SPSS* – cp. Schuboe & Uehlinger, 1986

лишь для конкретики и наглядности. Качественный анализ проводили таким же образом (исследование 1).

Открытые вопросы опросника оценивали не качественно, а количественно, например:

- был проведен анализ количества вовлеченных людей и затронутых уровней организационной иерархии, при этом не учитывали, кто именно был вовлечен;
- было установлено количество указанных мероприятий и конкретных намерений, но не то, что именно планировал каждый отдельный респондент.

Всем участникам исследования, естественно, гарантировали анонимность и конфиденциальность. Имена участников и их работодателей были закодированы или изменены.

С помощью нашего качественно-количественного анализа мы обработали высказывания 63-х человек, которых попросили рассказать о своей конфликтной ситуации в два момента сбора данных с интервалом в несколько месяцев.

Особенно важно сравнить результаты опросов, проведенных с интервалом, так можно установить, как (и насколько) менялись высказывания респондентов в течение определенного периода.

### *Проблемное поле*

О каких проблемах, и на какие темы говорят опрошенные руководители, как изменились их высказывания за время между двумя моментами опросов? Удалось установить, что со временем масштаб конфликта в высказываниях респондентов несколько увеличился. Высказывания относятся к вопросу 1 из опросника «Анализ проблемы», приложение 1.

Цель этого исследования – не репрезентативная передача типичного проблемного поля руководителей, поэтому мы не интерпретируем таблицу 13 в этом направлении. Как оказалось, большинство респондентов говорили о проблемах управления. Это можно объяснить постановкой задачи (управление и мотивация подчиненных), а также ситуацией в момент сбора данных (во время участия на семинаре для руководителей).

На первый взгляд конфликты похожи по содержанию. Но в ходе дифференциального анализа выяснилось, что у 29,9% респондентов масштабы конфликта до второго момента сбора данных увеличились. Вопросы организационной структуры и организационного развития также стали более значимыми. Это свидетельствует о том, что со временем конфликт «расширяется» и затрагивает все больше людей. Далее мы рассмотрим этот вопрос более подробно.

Таблица 13. ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ, НАЗВАННОЕ РЕСПОНДЕНТАМИ В ОБА МОМЕНТА СБОРА ДАННЫХ.

Указанные проблемы (в процентах)	Момент времени	
	t1	t2
Управление	29,2	25,0
Мотивация	12,5	12,5
Сотрудничество	16,7	16,7
Развитие персонала	20,8	16,7
Организация, организационное развитие	0,0	12,5
Качество работы	4,2	0,0
Проблемные работники	8,3	8,3
Прочее	8,3	8,3

### Участники

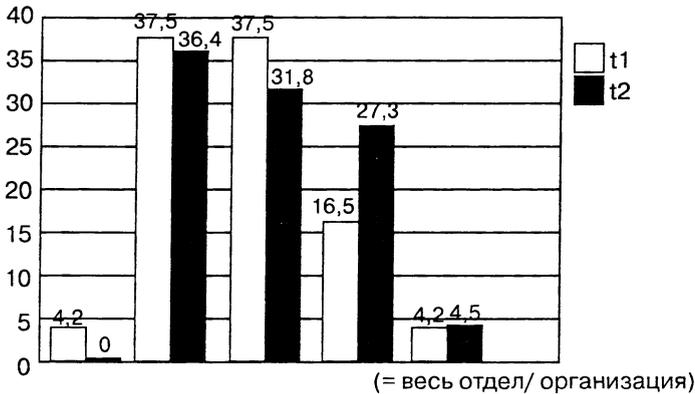
Какую роль, какую функцию исполняют участники в процессе разрешения конфликта? (Данные второго момента сбора данных t2 приведены в скобках; анализ относится к вопросу 2 из опросника «Анализ проблемы», приложение 1).

66,7% (72,7%) видят себя в роли руководителей, 8,3% (4,5%) – в роли коллеги, а остальные 16,7% (18,2%) сказали, что находятся в конфликтной ситуации со своим начальником. Следовательно, здесь мы не обнаружили ни одного высказывания, которое подтвердило бы тезис Вундерера<sup>1</sup>, что латеральные конфликты, которые происходят между представителями одного уровня организационной иерархии, особенно важны.

<sup>1</sup> Wunderer, 1978, 1987

На рисунке 34 показаны уровни иерархии, которые были затронуты конфликтом в оба момента сбора данных. К моменту  $t_2$  больше ни один респондент не говорил о внутреннем (индивидуальном) конфликте; на этот момент все были втянуты в межличностные конфликты той или иной формы. У некоторых респондентов конфликт так и застыл между двумя людьми – но в большинстве случаев они затронули более двух иерархических уровней, а к моменту  $t_2$  в 27,3% случаев – 4 уровня. А вот распространение конфликта на весь отдел (или на всю организацию) – это, скорее, исключение.

Рисунок 34. КОЛИЧЕСТВО УРОВНЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИЕРАРХИИ, ВОВЛЕЧЕННЫХ В КОНФЛИКТ.



Руководитель вовлечен в конфликт в 58,3% случаев – и это несмотря на то, что большинство респондентов сообщило о своих собственных проблемах управления. К моменту  $t_2$  было вовлечено уже 66,7% руководителей – разрешение конфликта через силу своего суверенитета – также встречалось лишь в исключительных случаях. Коллеги участников исследования были вовлечены лишь в трети случаев, но к  $t_2$  их количество возросло до 41,7%, что также свидетельствует о постепенном расширении конфликтов.

Однако на основании увеличения количества участников конфликта мы не можем говорить о его эскалации. Это можно назвать «расширением», которое часто подраз-

умеает присоединение другого уровня организационной иерархии, например, (непосредственного) начальника.

При этом вовлеченность других следует рассматривать, ориентируясь на исходную ситуацию: чем больше людей вовлечено в первый момент сбора данных, тем больше их будет ко второму ( $r = .56, p < .01$ ).<sup>1</sup>

### *Каузальная атрибуция*

В таблице 14 приведены причины конфликтов, которые к обоим моментам сбора данных имеют среднее значение  $M > 3.00$  по оценочной шкале от 1 (= не имеет ничего общего с проблемой) до 7 (= очень важный фактор) или значимый коэффициент изменения (от  $> .50$ ) между двумя моментами сбора данных. При этом мы оценивали атрибуцию причин по шкале с помощью идентичных опросников, то есть оба раза мы проводили эту процедуру идентично. Наряду со средними значениями, мы указали стандартные отклонения и сумму цифр числа, полученную по всем пунктам (по каждому: респондент, его работники, коллеги или (предыдущий) руководитель).

Многие респонденты приписывают причины возникновения конфликтов внешним факторам, однако в отличие от анализа причин в рамках субъективных теорий, в конкретных ситуациях сильной персонализации не выявлено. Поиск виновного происходит не так активно. Причинами реже считают личные ошибки или недостатки, чаще используют нейтральные понятия «личностные различия» или «разные установки и ценности». Этим аспектам ко второму моменту сбора данных ( $t_2$ ) уделяют несколько меньше внимания, но, тем не менее, их считают основными причинами возникновения конфликтов.

Во второй момент сбора данных причиной возникновения конфликта в большинстве случаев считают организационную структуру. Это можно объяснить тем, что масштаб конфликта увеличивается до такой степени, что он выходит за рамки индивидуального или межличностного, а становится серьезной проблемой для многих.

<sup>1</sup> Далее "r" означает коэффициент корреляции, "p" – вероятность ошибки, "M" – сокращение для среднего значения, "SD" – стандартное отклонение, "t1" – сокращение для первого, а "t2" для второго момента времени сбора данных.

Таблица 14. АТРИБУЦИЯ ПРИЧИН КОНФЛИКТОВ.

Причины конфликтов (Шкала от 1 до 7)	t1		t2		Изменение Значение
	М	SD	М	SD	
Различия на личностном уровне	4,75	2,45	4,08	2,26	-0,67
Другая оценка ситуации	3,67	2,50	4,33	2,14	0,66
Различия в отношении	4,12	2,61	3,58	2,30	-0,54
Чрезмерная нагрузка ситуации/ давление времени	4,13	2,49	3,75	2,13	-0,38
Организационная структура	2,75	2,36	4,00	2,34	1,25
Сам человек: больше реагирует, чем действует	3,87	2,17	3,67	2,08	-0,20
нетерпение	2,33	1,61	3,04	2,10	0,71
Сотрудники: Личностные недостатки	3,75	2,36	3,79	2,30	0,04
Профессиональные недостатки	2,62	2,10	2,12	1,54	-0,50
(Предыдущий) начальник:					
ошибки в управлении	2,75	2,38	3,12	2,74	0,37
нечеткое распределение задач	2,12	1,87	2,67	2,01	0,55
Сумма отдельных сфер:					
сам человек	2,82	2,05	2,78	2,05	-0,04
сотрудники	2,73	2,29	2,85	2,20	0,12
коллеги	1,82	1,77	1,86	1,64	0,04
(предыдущий) начальник	2,45	2,30	2,56	2,20	0,11

Свою долю участия в конфликте респонденты оценивают самокритично; сумма отдельных факторов здесь так же высока, как при оценке работников. Поэтому на основании этих данных не подтверждается гипотеза, что причины возникновения конфликтов будут приписывать только внешним факторам (внешняя атрибуция). Следует учесть, что высказывания респондентов о самих себе гораздо лояльнее к собственному Я, чем высказывания в адрес других участников конфликта. Это удалось устано-

вить с помощью предварительного теста, в ходе которого были проанализированы такие критические высказывания о себе. Следовательно, респонденты, безусловно, готовы критиковать себя, но в пределах разумного!

Эта тенденция проявляется особенно четко, если дополнительно рассмотреть высказывания, которые приведены в пункте 12.1: многие негативно оценивают других участников конфликта, никак не оценивая свое собственное поведение.

С течением времени работников оценивают более положительно, по крайней мере, им «атрибутируют» (то есть приписывают) меньше профессиональных недостатков. А отношение к начальнику, наоборот, становится более критическим: его гораздо чаще упрекают в управленческих ошибках, в нечетком распределении задач и недостаточной поддержке. Но это также не подтвердило гипотезу Вундерера о латеральных конфликтах. Со временем респонденты считают именно коллег наименее ответственными за возникновение конфликта.

Отдельные причины следует рассматривать в связи с остальными, поскольку между ними существует целый ряд значимых корреляций. К моменту t1 удалось установить следующие значимые корреляции:

Чем больше респондентов говорит, что *недооценили проблему*,

- тем меньше они учитывали недостатки работников;
- тем больше они «реагировали», вместо того, чтобы «действовать»;
- тем чаще они замечали профессиональные и личные недостатки своих работников.

Чем больше респонденты считают причиной возникновения конфликта *свою нетерпеливость*,

- тем чаще они говорят, что недостаточно учли слабые стороны работников;
- тем чаще они говорят о разных установках и ценностях;
- тем больше жалуются на то, что руководитель нечетко распределил задачи между работниками;

- тем больше говорят о неправильном отборе персонала, который проводит руководитель.

Чем чаще причиной возникновения конфликтов считают *низкую мотивацию работников*,

- тем менее они ориентированы на сотрудничество;
- тем чаще они жалуются на недостаточную поддержку со стороны руководителя.

*Дефицит готовности к сотрудничеству* коррелирует с

- профессиональными и
- личностными недостатками работников, которые им приписывают.

Чем больше причиной конфликта считают *низкую мотивацию коллег*, тем активнее им приписывают низкую готовность к сотрудничеству и профессиональные недостатки.

Чем чаще причиной возникновения конфликта считают *ошибки (предыдущего) руководителя*,

- тем чаще жалуются на его доминантность;
- тем меньше поддержки ощущают с его стороны;
- тем чаще противоречат друг другу в оценке ситуации.

Чем чаще причиной возникновения конфликта считают *разные или несовместимые установки и ценности*,

- тем чаще причиной считают также и личностные различия;
- тем чаще говорят о том, что по-разному оценивают ситуацию.

Чем больше у работника рабочий стаж, тем чаще такой человек считает причиной возникновения конфликтов личностные различия, а также разные установки и ценности ( $r = .36$  или  $r = .41$ , соответственно  $p < .01$ ). Чем выше уровень организационной иерархии, тем чаще представители этого уровня говорят о личностных различиях ( $r = .41$ ,  $p < .01$ ).

Чем больше работников находится в зоне ответственности (то есть подчиненных прямо или косвенно), тем

реже причиной возникновения конфликтов называют некорректный отбор персонала ( $r = -.37$ ,  $p < .01$ ); здесь полагаются на свою оценочную способность.

Чем больше работников находится в подчинении у респондента, тем чаще он называет организационную структуру причиной возникновения конфликта ( $r = .41$ ,  $p < .01$ ). То есть чем большим количеством людей управляет руководитель, тем больше он склонен списывать все на структурные аспекты. Чрезмерные нагрузки на работе и цейтнот сильно коррелируют с количеством работников в зоне ответственности (то есть людей, которыми нужно руководить прямо или косвенно – через своих подчиненных:  $r = .36$ ,  $p < 0.1$ ). «Организационная структура», «чрезмерная нагрузка на работе» и «цейтнот» практически не коррелируют с другими факторами.

*Ретроспективно* рассматривая эти корреляции, можно выявить лишь незначительные различия: чем чаще респонденты характеризуют себя как нетерпеливых, тем больше они жалуются на доминантность своего руководителя. Чем меньше они принимают во внимание слабые стороны работников, тем чаще они приписывают им профессиональные и личностные недостатки и жалуются на сильную нагрузку на работе. Между организационной структурой, разными установками и ценностями значимых корреляций не наблюдается.

В высказываниях респондентов о себе коэффициент *интеркорреляций* перечисленных причин в оба момента сбора данных составляет от  $r = .49$  (когда человек больше «реагирует», чем «действует») до  $r = .86$  (когда мало учитывают слабые стороны работников). Этот коэффициент интеркорреляции значим, то есть составляет  $p < .01$ . Оценка работников остается стабильной ( $r = .52$  до  $r = .74$ ,  $p < .01$ ), с течением времени меняется только оценка их «профессиональных недостатков» ( $r = .32$ , не уточнено). Это удивительно, поскольку именно здесь оценки более стабильны, чем при анализе факторов поведения и личности.

При оценивании респондентами коллег, руководителя и прочих факторов, которые считают причинами возникновения конфликтов, стабильность во времени была низ-

кой. Значимые корреляции выявлены только в «личностных недостатках коллег» ( $r = .48, p < .01$ ), «доминантности начальника» ( $r = .52, p < .01$ ), а также «сильной нагрузки на работе и цейтноте» ( $r = .49, p < .01$ ).

При критическом рассмотрении интеркорреляции в высказываниях респондентов о себе можно интерпретировать так: они отражают свое поведение при разрешении конфликта, но, тем не менее, не меняют его. То есть участники не в состоянии менять свое поведение даже после того, как изменилось их мнение, то есть не способны «учиться на своих ошибках».

При оценивании коллег и руководителя ситуация обстоит несколько иначе. Некоторые респонденты ведут себя не так, как от них привыкли ожидать. В целом, *каузальные атрибуции относительно стабильны по времени*. Коэффициент значимых корреляций между отдельными факторами в основном остается таким же. Следовательно, причины возникновения конфликтов ищут не во внешних факторах.

Однако некоторые причины никак не связаны с другими только в теории, а не на практике. Ответственными за возникновение конфликта считают работников, коллег или руководителя, но никак не относительно только одного аспекта. В таком случае работников обвиняют не только в том, что они недостаточно коммуникабельны, но и пытаются уличить в профессиональных и личностных недостатках. Таким образом, можно говорить о «галло-эффекте» при поиске причин возникновения конфликта: если кого-то видят в негативном свете – за этим скрывается такая атрибуция причин – то это обобщенно и не точно.

## 12.3 Восприятие конфликтной ситуации

### *Как участники переживают ситуацию?*

Чтобы измерить нагрузку, вызванную конфликтной ситуацией, участников попросили оценить интенсивность и частоту возникающей проблемы. Затем их спросили, как часто они об этом думают? В таблице 15 обобщены

результаты (для наглядности мы использовали 7-балльную шкалу).

Таблица 15. ОЦЕНКА КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.

Критерии (шкала от 1 = низко до 7 = высоко)	M	SD
Интенсивность переживания проблемы	5,67	0,95
Частота возникновения проблемы	4,86	1,68
Размышление над этим	5,30	1,08

В отношении интенсивности переживания и размышлений, проблема имеет соответственно высокие значения с низким диапазоном дисперсии, а значения частоты возникновения проблем отличаются. Таким образом, между частотой возникновения конфликта, его интенсивностью или обдумыванием значимой взаимосвязи нет.

Можно сделать вывод, что респонденты думают о ситуации тем чаще, чем глубже ее переживают ( $r = .51$ ,  $p < .01$ ), а также чем чаще причиной конфликта они считают доминирование руководителя ( $r = .45$ ,  $p < .01$ ). Значимой корреляции между другими причинами возникновения конфликта и частотой его возникновения не наблюдается.

Ко второму моменту времени  $t_2$  проблему воспринимают тем интенсивнее, чем важнее ее разрешение было с самого начала ( $r = .51$ ,  $p < .01$ ).

Таблица 16 показывает, что в оценке ситуации явно преобладают негативные высказывания. Но с течением времени оценка становится не столь негативной, респонденты пытаются найти в конфликте какие-то позитивные стороны (например, воспринимают его как испытание). Кроме того, участники конфликта подчеркивают потреб-

Таблица 16. ОЦЕНКА КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.

Оценка ситуации (в процентах)	t1	t2
Положительная	5,0	13,0
Отрицательная	60,0	52,2
Нечеткая, неопределенная	20,0	8,7
Противоречивая	5,0	4,3
Потребность в действии	10,0	21,7

ность действовать. Для респондентов также важно найти решение проблемы ( $M = 6.3$ , на шкале от 1 до 7,  $SD = .93$ ); 85,8% говорят, что это для них это очень важно (значения 6 и 7).

Чувство обязанности перед другими (предприятием, людьми), которое вызвано нормами или ценностями – по сравнению с другими переменными – выражено значительно меньше ( $M = 4.75$ ,  $SD = 2.04$ ). Если респонденты считают, что, недооценив проблему, смогут изменить фактическую ситуацию – чувство обязанности несколько выше ( $r = .43$ ,  $p < .01$ ). У респондентов возникает желание сгладить свои промахи. Чем интенсивнее проблему воспринимали ранее, тем сильнее к моменту  $t_2$  чувство обязанности по отношению к другим ( $r = .58$ ,  $p < .01$ ).

Следует отметить, что не прослеживается взаимосвязь между указанной «интенсивностью» проблемы и потребностью решить ее.

На основании полученных данных в целом можно сказать, что руководители, опрошенные в этом исследовании, сообщали, что

- воспринимают ситуацию как «интенсивную»,
- очень часто обдумывают ее,
- считают ее «негативной»,
- для них важно преодолеть ее.

Но нам не известна степень объективной нагрузки (которая не связана с людьми) – мы опираемся только на высказывания участников. С помощью такого исследования – то есть «анализа чисто субъективных высказываний» – сложно отдельно измерить степень внешней нагрузки и субъективное эмоциональное напряжение участников конфликтов.

Как руководители переживают конфликтные ситуации? Их переживания мы изучили с помощью дисперсионного анализа (*Аноvas*). Мы сравнивали только конфликтные ситуации руководителей и работников. Только 8,3% респондентов говорили о конфликтах с коллегами. Такое количество данных недостаточно для достоверной интерпретации. На рисунке 35 наглядно показаны результаты. Здесь мы также использовали 7-бальную шкалу.

Рисунок 35. ВОСПРИЯТИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СОБСТВЕННОЙ РОЛИ.



То, как человек воспринимает конфликт, сильно зависит от его социальной роли. Когда респондент находится в конфликтной ситуации с руководителем, коэффициент интенсивности переживания и озабоченности проблемой значительно выше ( $F = 8.0$ ,  $p < .01$ , D.F. = 35 или  $F = 5.2$ ,  $p < .05$ , D.F. = 26). Такую разницу в восприятии конфликта можно объяснить относительно узкой свободой действий человека в роли подчиненного. У него гораздо меньше возможностей повлиять на ситуацию, ведь по отношению к нему применяют власть «сверху».

Тем не менее, роль практически не влияет на частоту возникновения конфликта, на основную оценку ситуации и на значимость решения проблемы. В последнем вопросе следует обратить особое внимание на то, что в факторе значимости разрешения проблемы у всех респондентов довольно высокие значения, а стандартное отклонение незначительно.

При повторном сборе данных мы измерили коэффициент влияния «власти сверху» на интенсивность переживания проблемы, на частоту ее возникновения, на озабоченность и на общую оценку ситуации. Однако значимого влияния мы не обнаружили. Следовательно, нельзя сказать, что применение властных полномочий вызывает сильное напряжение у подчиненных. В принципе, мы уже говорили, что ранее собирали субъективные высказыва-

ния о виде и интенсивности нагрузки, а не о последствиях стресса (в виде психологических или физиологических реакций). Только *негативные эмоции* мы рассматривали как индикатор (субъективного) напряжения – то есть озабоченность конфликтом и его оценка.

Затем мы исследовали взаимосвязь между такими факторами как: нагрузка, напряжение, количество совершаемых действий для разрешения конфликтных ситуаций, уверенность в реализуемости выбранной стратегии разрешения конфликта, реакция на сопротивление, а также степень завершенности запланированных действий к моменту  $t_2$ . Все эти факторы мы назвали *инструментализацией свободы действий*.

В результате мы обнаружили, что на восприятие конфликтной ситуации не влияет прогнозирование реакции партнера (то есть предположения о положительной или негативной реакции оппонента, а также степень уверенности в этом) и решительность действий. Мы также не обнаружили значимой взаимосвязи и между количеством мероприятий по разрешению конфликта, реализованных ко второму моменту времени, и возможностью преодолевать препятствия в конфликте – то есть реальной свободой действий.

На интенсивность конфликта сильно влияет то, как респонденты оценивали результат разрешения конфликта (конфликт разрешен позитивно, негативно или пока никак), о чем свидетельствуют высказывания респондентов после второго момента сбора данных ( $F = 3.18, p < .05, D.F. = 30$ ). Самая низкая интенсивность конфликта отмечена у респондентов, конфликт которых был разрешен позитивно ( $M = 5.1$  по 7-бальной шкале, где 7 – наивысшее значение). Значительно выше показатели интенсивности конфликта у респондентов, конфликт которых завершился негативно ( $M = 6.0$ ). А самые высокие показатели интенсивности – у респондентов, неуверенных в исходе конфликта ( $M = 6.3$ ). Следовательно, результат конфликта влияет на то, как его воспринимают в ретроспективе.

*Конкретное намерение к действию* к моменту  $t_1$  приводит к *когнитивной разгрузке* – человек меньше думает о конфликтной ситуации ( $F = 4.2, p < .05, D.F. = 31$ ). Ощущение давления времени и необходимости что-то

предпринять заменяется действиями (относительно цейтнота или других ограничений). Так человек может на какое-то время оставить тягостные раздумья над сложившейся ситуацией (по крайней мере, «пока»).

### *Социальная поддержка как «буфер»?*

Мы исходим из гипотезы, что в объективно схожих ситуациях у человека могут снизиться притязания к разрешению конфликта. То есть он может отличаться более низким уровнем притязаний в субъективных переживаниях, если в стрессовой ситуации он получит социальную поддержку<sup>1</sup>.

Перед тем как проверить эту гипотезу, следует ответить на вопрос, нужна ли вообще руководителям эта поддержка со стороны других людей? Если нужна, тогда стоит прояснить, получал ли руководитель желаемую поддержку ранее, и от кого? Результаты – в таблице 17.

Таблица 17. ПОТРЕБНОСТЬ В СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКЕ.

Вопросы о поддержке (ответы респондентов в %)	t1			t2		
	да	нет	?	да	нет	?
Нужна ли поддержка со стороны других людей?	79,2	8,8	12,5	70,8	25,0	4,2
Нужна ли эмоциональная поддержка?	33,3	41,7	12,5	30,4	52,2	17,4
Важна ли поддержка начальника?	87,5	8,3	4,2	66,7	29,2	4,2
Нужна ли поддержка начальника, если дело очень важное?				48,0	32,0	20,0
Среднее значение	66,7	19,4	9,7	54,0	34,6	11,5

Мы обнаружили, что с течением времени *значительно большее количество респондентов считает, что в принципе они могут вполне обойтись без социальной поддержки*. Только треть нуждалась в поддержке (особенно в социальной и эмоциональной) в оба момента сбора данных. Все остальные респонденты предпочли самостоятельно справляться со сложными ситуациями.

<sup>1</sup> ср. Gebert, 1981

С помощью дисперсионного анализа нам так и не удалось подтвердить, что социальная или эмоциональная поддержка как-то влияют на интенсивность или частоту конфликтов, а также на оценку и размышления над конфликтными ситуациями. Это касается как прогноза, так и ретроспективного анализа конфликта (то есть на момент  $t_1$  и  $t_2$ ). Таким образом, в результате нашего исследования нам не удалось подтвердить тезис о том, что социальная поддержка является «буфером» при решении конфликтных ситуаций. В высказываниях о себе респонденты отодвигают социальную поддержку на второй план.

### *Влияние руководителя на динамику конфликта*

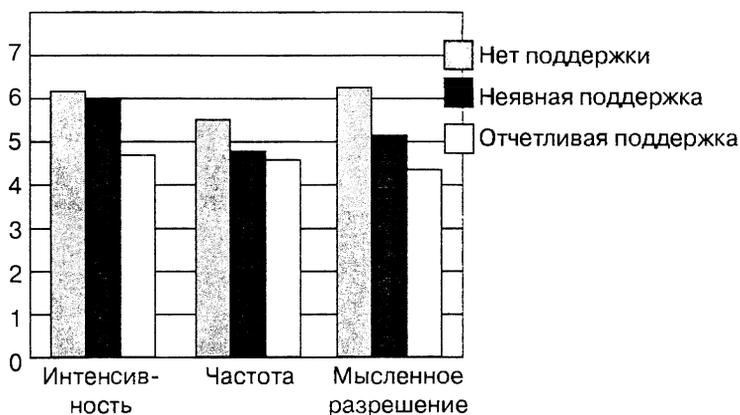
*Руководитель* играет в разрешении конфликта особенно важную роль. 87,5% респондентов признали: чтобы преодолеть конфликт, они нуждаются в его поддержке. Ко второму моменту сбора данных это количество снизилось более чем на 20%, но это произошло только потому, что своей поддержкой руководитель так и не смог ничего изменить. Необходимая помощь существенно отличается от той помощи, которую руководитель действительно готов оказать. Совершенно очевидно, что работники ожидают от руководителя большей поддержки – несмотря на то, что его вовлеченность и так достаточно высока.

Только *предоставленная начальником поддержка* влияет на работника (здесь речь идет о высказываниях ко второму моменту времени, то есть о ретроспективном рассмотрении конфликта). То есть только в случае реальной поддержки человек воспринимает конфликты менее интенсивными, менее частыми, а обдумывание конфликтов отходит на второй план. Поэтому можно сказать, что нагрузка и напряжение от конфликта уменьшаются.

На рисунке 36 наглядно показано, что самые высокие показатели интенсивности (и нагрузки) конфликта прослеживаются тогда, когда в нужный момент работник не получил поддержки от руководителя. При этом «7» – самая высокая нагрузка, а 0 – отсутствие нагрузки. Если человек в поддержке начальника еще не уверен, то тогда нагрузка и интенсивность получают средние значения. В

результате дисперсионного анализа мы обнаружили высокие значения  $F$  ( $F = 3.7$ ,  $p < .05$ ,  $D.F. = 22$ ). Этот фактор отвечает за влияние поддержки руководителя на переживание интенсивности конфликта работниками. Это касается и дальнейшего анализа конфликтных ситуаций ( $F = 4.3$ ,  $p < .05$ ,  $D.F. = 22$ ). Что касается частоты возникновения конфликта, мы не выявили высоких значений показателя  $F$ . Но, очевидно, между отсутствием поддержки и восприятием частоты конфликта существует определенная связь.

Рисунок 36. ВОСПРИЯТИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОДДЕРЖКИ СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЯ.



Результаты исследования не подтверждают гипотезу, что социальная поддержка при объективно похожей нагрузке снижает напряжение работников. Функции «буфера» ожидают от *руководителя*. Если он предоставляет работникам поддержку в необходимом объеме, то, тем самым, он положительно влияет на восприятие конфликта работниками. Здесь важна также уверенность в этой поддержке – «принцип надежды» едва ли работает, а коэффициент нагрузки от конфликта довольно высок. Не стоит забывать о том, что поддержка руководителя происходит не только в смысле «социальной поддержки». Если в конфликт включается вышестоящий руководитель, он часто изменяет (объективные) условия ситуации.

Только некоторые респонденты считают социальную поддержку значимой. Большинство полагает, что сможет преодолеть проблемную ситуацию самостоятельно.

## 12.4 Методы разрешения проблем

### *Стратегии управления конфликтами*

Как респонденты управляют конфликтными ситуациями? Какие стратегии планируют применить для разрешения ситуации, какие используют и какие из них наиболее эффективны?

Таблица 18 иллюстрирует сравнение предпочитаемых респондентами (и альтернативных) стратегий, которые применяют в момент t1, а также те, которые действительно удалось реализовать к моменту t2. Кроме того, в момент сбора данных t2 респондентам еще раз задавали вопрос о том, какие все-таки стратегии они предпочитают. С помощью этих вопросов пытались установить, можно ли ретроспективно проследить изменение в восприятии конфликта в зависимости от эффективности стратегии (или же ее неэффективности).

Таблица 18. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ.

Стратегия (частота упоминания в %)	t1		t2	
	запланированная	альтернативная	запланированная	Действительно реализованная
Отступление, бегство	-	4,2	-	4,2
Совместное решение проблемы	87,5	16,7	87,5	29,2
Компромисс	12,5	-	8,3	29,2
Стратегия власти	-	41,7	4,2	29,2
Уступки	-	8,3	-	4,2
Никаких указаний		29,2		

Большинство опрошенных руководителей, как правило, планируют *решить проблему* вместе с работниками – эта стратегия, бесспорно, занимает первое место,

что подтверждают многие другие исследования. Ориентация исключительно на интересы другой стороны – будь то уступки или отступление, равносильны отказу от собственных интересов, а демонстрация власти равносильна подчинению оппонента – эти стратегии руководители осуждают и стараются не применять их.

Положение немного меняется, когда респондентов просят предложить *альтернативную стратегию* в случае неудачи: в таком случае стратегии демонстрации власти отдают явное предпочтение. Складывается впечатление, что сначала человек старается решить все по-хорошему, а вот потом... К тому же, теперь респонденты говорят и о поиске сторонников, о разговоре с вышестоящим лицом. Пассивные формы поведения – «отступление» в качестве альтернативы предпочитают 12,5% респондентов.

Интересно, что почти треть респондентов не ответила на этот вопрос об альтернативной стратегии, вполне открыто заявляя, что альтернативы предложенной стратегии нет. То есть наблюдается низкая готовность искать разные пути решения. Участники преждевременно «скользывают» себя одним методом – несмотря на высокий уровень неопределенности.

Когда через несколько месяцев респондентов спрашивают, какую стратегию они все же хотели бы применить, отличия от первых высказываний были незначительными. Как и прежде, однозначное предпочтение отдавали совместному решению проблемы, то есть стратегии «победитель – победитель». Только 16,7% со временем изменили свое мнение, что свидетельствует и о том, что восприятие прошлого не искажено.

При оценке фактически *реализованной стратегии* мы наблюдаем совсем иную картину, которая не соответствует ни запланированной, ни альтернативной стратегии в момент сбора данных t1: только 29,9% применили стратегию совместного решения проблемы (если учесть фактор искажения информации при оценке себя, а следовательно – и образа другого человека, то ситуация будет выглядеть несколько критичнее!). Значительно повышается коэффициент применения властных полномочий (29,2%), однако не в такой степени, как *готовность* применять эту

стратегию (41,7% при t1). Кроме того, повышается коэффициент применения стратегии компромисса (29,2%). Но это скорее прагматический, не очень предпочитаемый метод, который применяют, если предпочитаемая руководителем стратегия оказалась неудачной. Только незначительная часть респондентов полностью сдается.

В целом, только 29,9% респондентов поступили так, как хотели с самого начала! Это объясняет коэффициент расхождения между *желаемыми и реальными действиями*. Учитывая особенности целевой группы, это особенно важно: ведь в этом исследовании принимали участие руководители с многолетним опытом, а это не «новички». При этом «запланированное» поведение сильно отличается от реального.

Если оценить этот метод способом, который предложили Рюттингер и Зауер<sup>1</sup>, можно установить, что в оба момента сбора данных t1 и t2 преобладает стратегия «разрешения конфликта» (45,8%). На втором месте (33,3%) – «преодоление конфликта» (t2: 29,2%), то есть попытка с помощью компромисса обеспечить принятие приемлемого решения. «Избегание» и «подавление» – на самом последнем месте – 4,2% (t2: 12,5%) и 8,3% (t2: 4,2%).

На основе полученных данных можно сделать вывод, что большинство респондентов стремится незамедлительно взяться за совместное решение конфликта. Однако реальное поведение вряд ли соответствует этому желанию. Кроме того, на основе собранной информации невозможно установить, насколько стратегии «подавления» и «избегания» продлевают конфликт – слишком мало респондентов применяли эти стратегии. Таким образом, сложно сделать какой-либо обоснованный вывод.

Но почему же стратегию «совместного решения» проблемы так редко реализуют на практике? Существует гипотеза, что реализация запланированного решения абсолютно не зависит от автономии респондентов. Следует учитывать, что в большинстве случаев в конфликт вовлечен руководитель, хотя в основном респонденты сообща-

<sup>1</sup> Ruettinger & Sauer, 2000, а именно эта оценка была предпринята автором этой книги, см. также вопросы 1 и 2 опросника «Управление проблемами», приложение 1 и 2

ют о собственных проблемах в управлении. Если проанализировать высказывания респондентов во второй момент сбора данных t2, окажется, что 34,3% респондентов считают «власть сверху» фактором, который усугубляет конфликты. При этом большинство респондентов жалуются на низкую включенность своего начальника и на дефицит поддержки с его стороны.

Мы проанализировали то, как участники собираются управлять проблемной ситуацией, какие меры они планируют предпринять, и какие из них на самом деле реализуются на практике. В таблице 19 представлены результаты.

Таблица 19. ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ И РЕАЛИЗОВАННЫЕ НА ПРАКТИКЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТА.

Мероприятия (в процентах, возможны не- однократные названия)	t1		t2	
	до этого	запла- ниро- ванные	до этого	заплани- рованные далее
Продолжение анализа, объ- яснение методов и т.д.	11,9	11,9	8,6	2,9
Больше информации: для участников, для себя само- го	9,5	2,4	5,7	2,9
Убеждение начальника(-ов)	9,5	19,0	25,7	5,7
Беседы, обсуждения	33,3	54,8	57,1	14,3
Изменение управленческого поведения	9,5	19,0	11,4	5,7
Организационные измене- ния	4,8	26,2	25,7	5,7
Изменения в персонале	-	21,4	5,7	14,3
Жизнь с этим, принятие положения	-	4,8	-	20,0
Прочее	9,5	31,0	28,6	20,0

Респонденты, как правило, планируют беседы и дискуссии с другими, что, по сути, можно считать предпосылкой для совместного решения проблемы. Убедить руководителя пытаются почти 20%, а 26% – в момент сбора данных t2 (причем ко второму моменту времени респонденты практически не прилагают усилий для это-

го (5,7%). Почти 20% к моменту t1 хотят изменить свое управленческое поведение: повысить уровень своей включенности или активнее мотивировать своих работников. Через несколько месяцев это желание фактически не реализуется на практике (11,4%).

Что касается мероприятий по организационному развитию и реструктуризации, почти все запланированные действия трансформируются в конкретные мероприятия. Реализовать на практике организационные изменения (перераспределение задач, новые партнеры) гораздо легче, чем провести реформы в отношении персонала. В принципе такие реформы реальны, но они требуют гораздо больше времени (ротация работников) – в момент сбора данных t2 14,3% респондентов планируют применить этот метод, или же считают, что ротацию не следует проводить в их организации. Особенно это касается увольнений, которые затрагивают внутренние нормы и политику самого предприятия.

«Прочими» мероприятиями в момент сбора данных t1 респонденты называли попытки убедить коллег (или другие отделы), а также аргументацию, убедительные примеры, поиск сторонников, специальные тренинги или мероприятия, направленные на развитие доверительных отношений (привязать к себе работников, подать им пример и т.д.). К моменту сбора данных t2, респонденты отдавали предпочтение методам, которые только обостряют конфронтацию: «грубые выражения», прилюдная критика, демонстративный отказ от участия в совещаниях; на втором месте – тренинги, семинары по формированию навыков командной работы, мероприятия по организационному развитию или симпозиумы (по обсуждению стратегий), которые проводят, чтобы развить чувство общности в рабочей группе и повысить эффективность партнерских отношений.

В целом, ко второму моменту сбора данных 40% руководителей не отказались от запланированной стратегии, еще 40% хотели попробовать другую, а остальные 20% затруднились ответить, что они намерены предпринять. Большинство респондентов (54,5%) смогли назвать только одну стратегию, которую они хотели бы реализовать

в будущем. Складывается впечатление, что идеи закончились, и респонденты не знают, что им делать дальше. Здесь пессимизм проявляется еще отчетливее, чем при анализе стратегий. Хотя 20% планируют смириться со статусом-кво и принять сложившееся положение вещей, научившись жить с этим. Если не вышло изменить что-то вовне, происходит «интрапсихическая адаптация»<sup>1</sup>.

Опрошенным руководителям удалось реализовать гораздо меньше стратегий, чем они планировали на момент сбора данных t1. Следовательно, процесс преодоления конфликтной ситуации не стимулирует к поиску новых или альтернативных действий, даже если намерения на момент времени t1 не были полностью реализованы. В ретроспективе почти 45,7% называют одно-два мероприятия, которые они полностью реализовали, чтобы разрешить конфликт, 34,3% – три, и только 17,2% указали четыре и более различных действий.

Если рассматривать эти мероприятия через призму соотношения запланированных и реализованных на практике стратегий, становится очевидным, что выбранные действия фактически у трети респондентов не соответствуют выбранной стратегии. Это касается демонстрации власти, чтобы гарантировать согласие со стороны подчиненных и т.п. К первому моменту сбора данных процент соответствия (79,2) был значительно выше. Поэтому неудивительно, что предпочитаемые и запланированные модели поведения не доходят до реализации на практике или не приводят к желательному результату.

Реализацию намерений можно облегчить, конкретно спланировав свои действия. Если проанализировать описанные мероприятия с этой позиции, выяснится, что 62,5% респондентов конкретно понимают, что они намерены делать, 33,3% не могут определиться точно, а 4,2% вообще затрудняются ответить. Только 62,5% могут назвать точный срок, к которому они намерены решить эту проблему. У 47,6% он отодвинут на перспективу (7 – 12 месяцев). Когда речь идет о сложных проблемах, которые не решаются быстро, респонденты планируют решить их

<sup>1</sup> Lazarus, 1966

с помощью других людей, отделов и т.д. Это может привести к тому, что работники откажутся принять на себя ответственность за решение конфликта. Последствия такого положения дел: запланированные мероприятия работники считают необязательными, воспринимая их как некие «намерения, которые могут подождать и до следующего года». Такая позиция работников может привести к тому, что, в конечном счете, они действительно так и останутся нереализованными.

На что ориентируются руководители при решении конфликтов? Важно ли для них, с каким родом проблем им приходится сталкиваться? Какой была динамика конфликта? Что послужило его возникновению: объективные факторы или же межличностные отношения?

Обратим внимание на вербальные высказывания, в которых респонденты постоянно подчеркивают объективность и рациональность решения. Но дисперсионный анализ не подтвердил, что *тип проблемы* влияет на выбор *стратегии разрешения конфликта*. Но это подтверждает гипотезу, о которой мы уже говорили в главе 11, анализируя субъективные теории: несмотря на то, что опрошенные руководители знают и могут использовать много разных возможностей управления конфликтом, соотнесение определенного поведения с ситуацией в лучшем случае происходит «интуитивно» (образ Я). А в худшем случае – произвольно: человек опирается на факторы, не соответствующие ситуации, на личные предпочтения или необдуманно, спонтанно принимает решения.

Только *количество конкретных намерений* имеет значимую корреляцию с типом проблемы ( $F = 2.6$ ,  $p < .05$ ,  $D.F. = 33$ ). Довольно много мероприятий связанных с организацией, организационным развитием или с проблемными работниками, доводят до конца (соответственно  $M = 4.0$ ). Но если речь идет о развитии персонала, в среднем полностью реализуют только 1,8 мероприятий. Складывается впечатление, что здесь у руководителей гораздо меньше свободы для действий.

Следовательно, в отличие от других мероприятий, значимой корреляции между типом проблемы и мето-

дами ее преодоления не выявлено<sup>1</sup>. Нельзя однозначно сказать, на что ориентируются опрошенные руководители при разрешении конфликта. Хотя в высказываниях они и подчеркивают свою предметно-профессиональную ориентацию, нельзя сказать точно, насколько это соответствует действительности. Следует учесть также последующую псевдо-рационализацию поведения, оправдание действий или склонность человека не замечать своих собственных ошибок.

Кроме того, мы не выявили значимых корреляций между статистическими данными и количеством действительно проведенных мероприятий, важностью эффективного разрешения проблемы или субъективной уверенностью в применении выбранного метода разрешения конфликта. Профессиональный стаж, возраст, положение в организации и т.д. никак не влияют на выбор методов разрешения конфликтов, на факторы, непосредственно связанные с действиями и т.д.

### *Субъективная уверенность в правильности своих действий*

Хотя именно 47,6% респондентов утверждают, что обладают достаточным количеством информации, чтобы принять решение в пользу того или иного метода, а 87,5% четко знают, что намерены делать. Но при этом они не уверены в реализуемости своей стратегии – коэффициент уверенности тех, кто уже определился с методом решения конфликта, представляет собой средние показатели ( $M = 4.6$ ,  $SD = 1.4$ , шкала от 1 до 7); 22,9% испытывают сильную неуверенность (показатели от 1 до 3). Таким образом, неуверенности и высокой значимости «правильных действий»<sup>2</sup> при решении конфликта противопоставлена решительность и ориентация на действия.

К первому моменту времени сбора данных ( $t_1$ ) 75% опрошенных руководителей уже предприняли какие-либо

<sup>1</sup> ср., например, Renwick, 1975 и изложение в п.7.4

<sup>2</sup> Дополнительные данные по данному вопросу: 88,1% считают принятие решения другими важным, 19% рассчитывают на принятие их авторитарного метода, а 35,7% ожидают, что предпочитаемое решение приведет к конфликту между участниками.

меры для решения проблемы, хотя они не были особенно уверенными в правильности выбранного способа. Из них 38,9% сообщали о том, что эти мероприятия оказались эффективными, 27,8% – негативными, а высказывания остальных 33,3% были противоречивыми. Следует обратить внимание на то, что результат этих «первых попыток» никак не влияет на чувство субъективной уверенности или на поиск новых методов разрешения конфликтных ситуаций.

Это объясняется высокой степенью решительности, кроме того, для большинства позитивное разрешение конфликта имеет очень большое значение ( $M = 6.5$ ,  $SD = .72$ , шкала от 1 до 7); они считают это своими основными профессиональными обязанностями. Из-за этого давление (которое они создали себе сами?) может повыситься и побудить человека к поспешным действиям. Здесь явно преобладает *ориентация на действия* (поведение, которого ожидают от руководителей). Как сказал один из респондентов, лучше действовать, не будучи полностью уверенным в эффективности своих методов, чем вообще не действовать.

Впрочем, чем больше респонденты уверены в том, что конфликт возник из-за недостаточной мотивации коллег, тем меньше они готовы брать на себя ответственность за его разрешение (при  $t_2$ :  $r = -.42$ ,  $p < .01$ ). Следовательно, чем больше они обвиняют в возникновении конфликта коллег, тем меньше требований они предъявляют к самим себе при разрешении конфликта. Здесь собственное стремление действовать компенсируется атрибуцией вины другим людям.

Коэффициент выраженности *ожидания успеха* несколько ниже, чем ориентации на действия: 16,7% рассчитывают на положительную реакцию других участников конфликта, 33,6% не уверены в этом и считают, что последствия могут быть самыми разными, почти половина респондентов (45,8%) допускают прогнозы, что реакция на их действия будет негативной. В пункте 12.5 мы более подробно рассмотрим препятствия, о которых при  $t_1$  сообщают в виде «прогноза», а при  $t_2$  – «ретроспективно».

Субъективная уверенность и субъективная «близость к решению проблемы» коррелируют между собой ( $r = .57$ ,  $p < .001$ ); то есть чем больше человек верит в то, что сможет успешно реализовать запланированную стратегию, тем больше он уверен в скором разрешении конфликта.

К тому же, чем больше причиной конфликта считают личные недостатки своих работников, тем больше респонденты уверены в том, что стратегия решения проблемы будет реализована успешно ( $r = .37$  или  $r = .48$ ,  $p < 01$  или  $p < 001$ ). Это – довольно неожиданный результат, ведь именно при условии, что личностные качества мало подвержены влиянию извне, мы ожидали более высокий коэффициент неуверенности. Но, очевидно, на этом этапе разрешения конфликта у респондентов складывается мнение, что они точно знают и понимают, как решить проблему.

### *Намерения и их влияние*

Намерения реализуются через мероприятия по разрешению конфликта. Во-первых, здесь учитывалось называемое респондентами количество и, во-вторых, конкретизация намерения действия, запланированного вначале.

Дисперсионный анализ подтверждает ( $F = 3.2$ ,  $p = .08$ ,  $D.F. = 35$ ), что вера в *преодолимость препятствий* (то есть высокая субъективная вероятность решения конфликта) влияет на количество мероприятий, которые человек предпринимает для разрешения проблемы. Респонденты, которые считают, что они в состоянии преодолеть существующие препятствия, совершают гораздо больше действий. При этом речь идет об объединении двух факторов: прогнозирования препятствий и оценке того, насколько человек в состоянии преодолеть их. Но это никак не влияет на конкретность намерений. Хекхаузен<sup>1</sup> считает, что этого и следовало ожидать, поскольку люди вынуждены компенсировать трудности, которые препятствуют реализации действий, конкретными намерениями.

На конкретность намерений никак не влияют такие факторы, как интенсивность конфликта, значимость про-

<sup>1</sup> Heckhausen, 1987, Heckhausen & Gollwitzer, 1987

блемы, уверенность в эффективности выбранного метода, прогнозируемые реакции других участников, а также количество, тип и результат совершенных действий и субъективная дистанцированность от разрешения проблемы. В связи с этим респонденты утверждают, что предвосхищение реакций других участников и преднамеренное преодоление препятствий конфликта, не влияет на *степень активности когнитивной обработки* темы. Кроме того, это никак не связано с решительностью или же нерешительностью при тех или иных действиях.

Как мы уже говорили, на активность дальнейших размышлений о конфликте можно влиять, сформировав конкретные намерения, спланировав конкретные действия. В таком случае респонденты гораздо меньше обдумывают проблему ( $M = 5.8$  или  $M = 5.1$  на 7-бальной шкале,  $F = 4.2$ ,  $p < .05$ ,  $D.F. = 31$ ). Только конкретное намерение и план конкретных действий гарантирует *когнитивную разгрузку*, поскольку конкретная активность предусмотрена до определенного момента.

Теперь рассмотрим, в каких условиях можно быстрее реализовать свои намерения. Конкретность намерений никак не влияет на степень их реализации в будущем. Значимость эффективного разрешения проблемы, решительность и субъективная уверенность также не имеют никакого значимого влияния на степень реализации намерений.

Чем меньше респондент уверен в том, что конфликт возник из-за личных недостатков его работников, тем чаще запланированные мероприятия по разрешению конфликта доводятся до конца ( $r = -.43$ ,  $p < .01$ ). Но он совершает действия, не учитывая желания работников.

Если рассматривать *значимость разрешения проблемы ко второму моменту времени*, ситуация будет несколько иной. Именно с помощью этого фактора можно легко проследить отличие между запланированной и реализованной стратегией ( $p < .05$ ,  $F = 3.3$ ,  $D.F. = 23$  или  $p < .01$ ,  $F = 5.0$ ,  $D.F. = 22$ ), а также количеством совершенных действий ( $p < .05$ ,  $F = 3.8$ ,  $D.F. = 23$ ). *В принципе, чем более значимо разрешение проблемы, тем больше количество реализованных мероприятий.*

При решении особенно важных проблем ( $M = 6.7$  при 7-бальной шкале) часто применяют властные полномочия; при менее значимых проблемах ( $M = 5.8$ ) – стратегию компромисса, а стратегия совместного решения проблем ( $M = 6.4$ ) имеет средние показатели. Это значит, что самые важные вопросы не решают с помощью стратегии сотрудничества, именно при их решении руководители практически не проявляли готовности к сближению и применяли властные полномочия!

То есть: сначала руководители пытаются решить конфликт «по-хорошему», на уровне сотрудничества. Но если этот метод не приводит их к желаемой цели, то при важных спорных моментах они используют властные полномочия. Это можно понять, ведь они несут общую ответственность, и именно при решении важных вопросов должны принять максимально правильное и эффективное решение. Но эта стратегия мало отличается от манипуляции: если работники распознают это, они могут воспринять это как «... Ты не согласен, поэтому я применяю силу» или как «Незначительные вопросы мы можем обсудить, а при важных вопросах я приму решение сам». К тому же, фактически в трети конфликтных случаев руководители указывают, что действовали на основании стратегий власти – это относительно высокий процент. Следует также исходить из того, что работники видят поведение начальника еще критичнее и могли бы назвать еще большую долю использования стратегии власти. Тогда возникает большая опасность, что таким неправильным включением работников руководители поставят под угрозу их лояльность к организации и, в конечном счете, получат непринятие решения конфликта. Этим фактом можно также объяснить то, почему фактически так мало руководителей сообщают об удовлетворительном разрешении конфликта.

Собственная *решимость действий* очень влияет на предусматриваемую стратегию, то есть планирование ( $p < .001$ ,  $F = 17.4$ ,  $D.F. = 23$ ), а не на реализацию действий.

Количество действительно реализуемых мероприятий можно объяснить обязанностью выполнить действия по

отношению к другим ( $p = .09$ ,  $F = 2.3$ ,  $D.F. = 21$ ) и конкретизацией *сроков* ( $p = .05$ ,  $F = 4.2$ ,  $D.F. = 21$  – соответственно относительно первого момента времени сбора данных). Однако здесь есть также неожиданные результаты в том отношении, что существует меньше намерений действий, если человек называет конкретный срок ( $M = 2.3$ ), чем если он этого не делает ( $M = 3.5$ ). Так, очевидно, что не может неограниченно формироваться много намерений; если конкретное намерение уже возникло (здесь относительно срока), то в субъективном восприятии человеку кажется, что реализация действия уже достаточно обеспечена.

Особое значение для *реализации действий* имеет также оцениваемая *важность решения проблемы* – однако это так только в ретроспективном рассмотрении конфликта. Важность решения проблемы, указываемая в первый момент времени  $t_1$ , не может объяснить позднее реализуемые шаги действий. И именно этот аспект кажется очень интересным относительно влияния когнитивных представлений, управляющих действиями. Так как при ретроспективной оценке следует учитывать также искажения восприятия в том смысле, что работники берутся отнюдь не за важные проблемы. Они приписывают особую значимость этим проблемам и своим действиям впоследствии (не в последнюю очередь для оправдания себя и других).

Данные, собранные на момент времени  $t_1$ , имеют положительную корреляцию только с установлением срока, до которого проблема должна быть решена. Таким образом, намерение становится более точным, обязательным, и получает «статус согласованности цели».

Разочаровывающие результаты можно объяснить тем, что в целом респонденты демонстрируют не так много намерений, к тому же, коэффициент стандартного отклонения очень низок ( $M = 2.2$ ,  $SD = .34$ ), что затрудняет какие-либо объективные высказывания о респондентах.

Кроме того, следует учитывать, что между обоими моментами исследования  $t_1$  и  $t_2$  довольно большой *промежуток времени*. Но чем больше интервал между когницией и действием, тем труднее выявить то, что управляет дей-

ствиями. К тому же, за несколько месяцев человек был подвержен влиянию целого ряда значимых факторов: поведение других участников конфликта или руководителя, изменение условий и т.д. – степень влияния которых невозможно установить в рамках этого исследования. Возможно, именно из-за этого эффекты, выявленные в лабораторных условиях<sup>1</sup>, в этом лонгитюдном исследовании в «реальных условиях» не подтвердились.

Следует отметить, что существуют исследования, в ходе которых удалось лишь отчасти подтвердить влияние намерений<sup>2</sup>. Поэтому следует изучить, насколько эти теоретические размышления о конкретных действиях соответствуют реальному поведению людей.

## 12.5 Атрибуция ситуации и результата

В пункте 12.2 мы приводим коэффициент частоты атрибуции (таблица 14). На основании полученных данных можно доказать, что *причины возникновения конфликта в принципе приписывают не внешним факторам*. Скорее наоборот, человек основательно анализирует собственное участие в конфликтной ситуации. При ретроспективном изучении конфликтов значимых изменений выявить также не удалось. Респонденты говорят о разных причинах – независимых от времени. То есть при атрибуции причин возникновения конфликта учитывают не один фактор, считая, что разрешение проблемы зависит от ряда факторов.

Однако высказывания респондентов о других участниках конфликта абсолютно не соответствуют этой позиции; они однозначно и активно ищут виновных.

Следует учесть то обстоятельство, что каузальную атрибуцию, показанную в таблице 14, выявляли с помощью оценочных шкал. У респондентов открыто спрашивали о возможных причинах возникновения конфликта. В своих ответах участники учитывали объективное влия-

<sup>1</sup> ср. Gollwitzer, 1990

<sup>2</sup> например, Brandstaetter, 1987; Regnet, 1987

ние этих причин на динамику конфликта, а при исследовании «неструктурированных» свободных высказываний они об этом не задумывались. Дифференцированный образ каузальной атрибуции – это несколько устаревший метод исследования. Данные, полученные таким образом, следует интерпретировать с большой осторожностью.

### *Атрибуция успехов и неудач*

В первый момент сбора данных  $t_1$  большинство респондентов чувствуют, что довольно далеки от окончательного решения проблемы; 58,5% оценивают свое положение от 1 до 3 (очень далеки), только 15,7% считают, что относительно близки к разрешению, при показателях от 5 до 7 ( $M = 3.3$ ,  $SD = 1.5$ ). Удивительно, что особенно вовлеченными в решение проблемы чувствуют себя те, кто считает причиной возникновения конфликта личные недостатки своих работников ( $r = .48$ ,  $p < .001$ ).

Спустя несколько месяцев (данные, полученные в  $t_2$ ) респонденты чувствуют, что они несколько ближе к цели ( $M = 4.8$ ,  $SD = 1.5$ , значения от 5 до 7 у 60,0% респондентов), но у половины респондентов проблема все еще остается неразрешенной. Только 20,8% сообщили о полном урегулировании конфликта, 8,3% – об улучшениях, а 20,8% были все еще не уверены в его исходе. Хотя 61,9% уже вышли за временные рамки (которые они сами же себе поставили), большинству из них пока еще удалось устранить конфликт.

На то, как разрешится конфликт, влияет выбранная стратегия ( $F = 2.8$ ,  $p = .08$ ,  $D.F. = 18$ ): респонденты, которые применяли властные полномочия или шли на компромисс, считают, что очень близки к разрешению конфликта ( $M = 6.6$ ). А те, кто стремился к совместному решению проблемы, так и остались далеки от окончательного прояснения ситуации ( $M = 4.5$ ). Респонденты постоянно говорят, что стратегия «сотрудничества» требует много времени, а лонгитюдное исследование занимает несколько месяцев. Настораживает тот факт, что стратегию «победитель – победитель» предпочитают практически все, а в конечном счете, реализуют лишь немногие, считая ее

малозффективной. Остается надеяться, что достигнутый таким образом результат будет, по крайней мере, ценным и все участники примут его.

Какие *препятствия* на пути к решению конфликта видят респонденты? В таблице 20 подробно показано, с какими трудностями респонденты уже сталкиваются, и каких опасаются в будущем. Эта таблица четко дает понять, что в большинстве случаев причины препятствий *приписывают внешним факторам*. Ответственность за их возникновение проецируют на коллег, работников и руководителя. В отношении самих себя респонденты реагируют несколько иначе: со временем 4,2% считают, что им не хватило знаний и опыта. А положительный образ Я остается незатронутым.

Таблица 20. ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ И ФАКТИЧЕСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТА.

Препятствия при разрешении проблемы (в процентах, возможны 2 варианта ответов)	В будущем (t1)	В прошлом (t2)
Нехватка времени	20,8	29,2
Нет возможности	4,2	8,3
Не хватает знаний и опыта	8,3	4,2
Нет поддержки со стороны руководителя	25,0	29,2
Сопротивление коллег, работников	50,0	50,0
Другое	29,2	29,2

Следует обратить внимание на высокие показатели «нехватки времени». Это касается именно опрошенной группы руководителей, потому что они подвержены высоким нагрузкам и цейтноту на работе. Однако, по словам самих респондентов, для них очень важно взяться за решение проблемы. Но маловероятно, чтобы за несколько месяцев у работников не нашлось времени, чтобы решить эту проблему. Это, скорее всего, вопрос приоритетов и ориентации на избегание проблем. В таком случае «нехватка времени» служит самооправданием и рационализацией собственно поведения, направленного на избегание неудач.

Пункт «другое» содержит целый ряд аспектов, которые также можно считать «искусственными» препятствиями: недостаточная включенность или готовность участ-

ников конфликта, нерешительность работников или даже «глупость руководителя». Следовательно, перечисленные процентные соотношения в случае руководителя, коллег и работников должны быть несколько выше. К тому же, респонденты называют ряд внешних, плохо поддающихся влиянию факторов (организационная структура, рамки издержек, которых нужно придерживаться, трудовое право), а также личностные факторы (сложная личность, тяжелый характер, игнорирование) и некоторые собственные особенности (медлительность).

К первому моменту сбора данных респонденты прогнозируют много препятствий, но при этом демонстрируют высокую уверенность в себе: 54,5% опрошенных руководителей считают, что в состоянии нейтрализовать препятствия, 4,5% решительно уверены в обратном, все остальные – не уверены. В  $t_2$  респонденты оценивали ситуацию менее положительно, о своих успехах сообщили только 45,8% руководителей. А 25% признали, что им так и не удалось справиться с препятствиями.

Неуверенность в собственных *силах* в  $t_2$  была довольно высокой. Со временем практически каждый второй меняет свое мнение; в конфликтной ситуации приходится контактировать со знакомым человеком, но, тем не менее, точно спрогнозировать его реакцию невозможно! Очевидно, респонденты неверно оценивают, насколько действительно они в состоянии контролировать ситуацию, а именно – слишком оптимистично.

Но на вопрос «как Вы считаете, удастся ли вам разрешить эту ситуацию?» большинство респондентов ответили положительно (66,7%). 25,0% были уверены в этом (высокие показатели: 6 и 7). Относительно негативные показатели (от 1 до 3) продемонстрировали только 20,8% ( $M = 4.6$ ,  $SD = 1.5$ ). Чем скорее респонденты надеялись разрешить конфликт, тем выше они оценивали свои шансы уладить его положительно. Кроме того, чем увереннее человек был (то есть в  $t_1$ ) в том, что стратегию удастся реализовать, тем выше он оценивал достигнутый результат ( $r = .49$ ,  $p < .01$ ).

Значительное влияние на *качество результата* имеет соответствие между запланированной стратегией и

предусмотренными для этого мероприятиями. Здесь уже при  $t_1$  можно проследить противоречия, так что позже следует ожидать менее удовлетворительных результатов ( $p < .05$ ,  $F = 4.5$ ,  $D.F. = 22$ ).

Ситуация с удовлетворенностью *остальных участников* выглядит иначе: только 37,5% полагают, что другие участники удовлетворены, а 16,7% «уверены» в том, что они не удовлетворены. 20,8% высказываются противоречиво и 25,0% не уверены. Высокий коэффициент неуверенности относительно реакций других участников конфликта позволяет нам предположить, что респонденты ориентируются, в первую очередь, на собственные цели, практически не считаясь с другими участниками, или же просто не думают об этом.

*Каким причинам* респонденты *приписывают успех или неудачу?* В таблице 21 показаны все соответствующие *атрибуции*. Примечательно, что со временем большинство оценок приобретает интернальный характер, они становятся скорее изменчивыми (в отношении личной включенности, прилагаемых усилий), чем стабильными (в отношении способностей и знаний). То есть респонденты объясняют результат тем, сколько усилий они приложили в конкретной ситуации.

Сравнительно высок процент ответов под пунктом «прочее», поэтому мы перечислим лишь несколько особенно ярких ответов:

- политическое решение на высоком уровне,
- дефицит возможностей принятия решений у менеджеров высшего звена,
- скепсис многих работников,
- нежелание продолжать бесконечный спор,
- полное согласие, готовность все участников,
- эффект привыкания, мнение, что в настоящее время невозможно принять решения, которые были бы оптимальными для всех.

Часто респонденты считают, что сами они не могут ничего решить. Им нужно либо подтверждение вышестоящего, либо полное согласие участников того же (или нижестоящего) уровня организационной иерархии.

Таблица 21. РЕТРОСПЕКТИВНАЯ АТРИБУЦИЯ.

Атрибуция результата заключается в ... (возможно несколько ответов)	в процентах
трудности, сложности проблемы	28,6
включенности и прилагаемых усилий	65,7
удаче или неудаче	8,6
способностях и знаниях	20,0
Прочее	51,4

Коэффициент зависимости атрибуции от результата можно проверить с помощью дисперсионного анализа. В результате удалось выявить склонность респондентов связывать атрибуцию и сложность проблем (то есть вовне), если проблему никак нельзя решить ( $F = 3.4$ ,  $p = .08$ ,  $D.F. = 33$ ). То есть: в случае неудачи участники склонны проецировать ответственность за результат на внешние ситуативные факторы. Причины удовлетворительного результата, человек, в основном, ищет в себе, а вот причины неудач – во внешних обстоятельствах и в других людях.

*Коэффициент приписываемого себе контроля над ситуацией* очень высок: опрошенные руководители приписывают результаты, в первую очередь, своей включенности, своим усилиям, они считают себя «творцами мира», его активными «созидателями». Полным и позитивным разрешением проблемы могут похвастаться далеко не многие респонденты, несмотря на это, коэффициент их удовлетворенности (промежуточным) результатом довольно высок.

Поиск причин возникновения конфликта и неудач во внешних условиях или в других людях разряжает напряжение человека и помогает сохранить положительный образ Я. Результаты ряда исследований подтверждают, что руководители воспринимают свою ситуацию именно так:

- образ Я исключительно положителен, а других участников оценивают очень критично;
- (промежуточный) результат оценивают положительно, хотя полностью уладить конфликт удалось немногим (согласно их же высказываниям);
- причины препятствий при разрешении проблемы респонденты видят во внешних обстоятельствах;

- нереалистично оценивают степень своего контроля над ситуацией.

Сначала возникновение конфликта рассматривалось дифференцированно, но проанализировав вербальные комментарии, мы пришли к выводу, что стоит поставить под сомнение их достоверность.

### *Анализ динамики конфликтов с течением времени*

Здесь мы более подробно рассмотрим коэффициент совпадений или отклонений в высказываниях, собранных в два момента времени. То есть мы говорим о перспективе и ретроспективе.

*Значимость решения проблемы* для респондентов фактически не меняется: даже спустя несколько месяцев для участников все еще важно разрешить их проблему ( $t_1$ :  $M = 6.5$ ,  $SD = .72$ ;  $t_2$ :  $M = 6.3$ ,  $SD = .85$ ; оценочная шкала от 1 = не важно до 7 = очень важно). Но респонденты гораздо меньше чувствуют себя ответственными за разрешение конфликта перед другими людьми или нормами, например, собственными ценностями ( $t_1$ :  $M = 4.9$ ,  $SD = 2.1$ ;  $t_2$ :  $M = 5.1$ ,  $SD = 1.8$ ; оценочная шкала от 1 = не сильно до 7 = очень сильно).

Субъективная уверенность в реализуемости стратегии повышается от «среднего» до «высокого» уровня в  $t_2$  ( $t_1$ :  $M = 4.6$ ,  $SD = 1.4$ ;  $t_2$ :  $M = 5.7$ ,  $SD = 1.2$ ; оценочная шкала от 1 = не уверен до 7 = очень уверен).

«Поворотные» моменты, о которых говорит Глазл<sup>1</sup>, ко второму моменту времени могут вспомнить 70% респондентов. То есть в большинстве случаев они переживают одно (или даже больше) особенно важное событие, сильно повлияло на динамику конфликта. Это особенно важно, поскольку при анализе субъективных теорий такие «поворотные моменты» фактически не затрагивались.

### *Социальная чувствительность по отношению к другим участникам*

Как часто конфликтующие стороны перенимают позиции друг друга? Если одна из сторон принимает цели и

<sup>1</sup> Glasl, 1999, ср. п.4.2

мотивы другой, то это важная предпосылка решения конфликта, ведь человек пытается понять стремления другого, и при решении хочет учесть его позицию.

Как правило, в урегулировании конфликта участвует несколько человек, но 79,2% опрошенных смогли назвать цели и мотивы только одного или двух оппонентов. Ко второму моменту сбора данных эта ситуация несколько изменилась: почти половина респондентов смогла рассказать о целях и мотивах трех и более оппонентов, и только 41,6% – по-прежнему – одного. Конечно же, это изменение связано и с тем, что со временем в конфликт включается все больше людей. Но на момент первого сбора данных в конфликт было вовлечено больше людей, чем указали респонденты. К тому же – в оба момента опроса – только 20% респондентов могут назвать более двух целей или мотивов своих оппонентов – следовательно, большинство респондентов не предполагают, что на действия других участников конфликта может влиять несколько факторов.

Как эти, так и описанные выше данные говорят о том, что респонденты упускают этап анализа. Человек осознает наличие дефицита информации, но все равно продолжает действовать; при этом он не считает, что принимая какие-то решения, нужно учитывать желания и цели других людей. Таким образом, неудивительно, что коэффициент удовлетворенности разрешением конфликта у оппонентов гораздо ниже, чем у самих респондентов.

## 12.6 Обсуждение результатов

### *I. Насколько четко очерчена проблема?*

На этот вопрос нельзя ответить однозначно. Участники конкретизируют проблемную ситуацию, выражаются четко и в основном последовательно. Но, тем не менее, конфликт постепенно расширяется. Несмотря на то, что тему конфликта всегда указывают четко, и ситуация кажется структурированной.

## *II. Насколько при анализе причин учитывают объективные и субъективные факторы?*

Анализ причин полностью упорядочен, респонденты выделяют разные категории причин и их динамику в течение времени. Говорят как об объективных, так и о субъективных причинах. Но не стоит исследовать причины конфликта отдельно друг от друга, ведь в основном они взаимосвязаны друг с другом. Поэтому в дальнейшем субъективные факторы мы не будем выделять в отдельную категорию, а будем рассматривать их в сочетании с объективными. Если причиной конфликта считают недостаточную мотивацию, в большинстве случаев респонденты говорят также и о дефиците партнерских отношений.

Здесь речь идет об *обобщениях*. Можно говорить также о «галло-эффекте»: оценка отдельных черт или моделей поведения зависит от черт, которые приписывают человеку.

## *III. Ясны ли цели других участников?*

На этот вопрос можно ответить лишь отрицательно. Цели и мотивы других участников конфликта практически не анализируют, им не уделяют должного внимания, их не учитывают при выборе стратегий и действий. Хотя ко второму моменту времени анализ поведения других участников проводят более тщательно, но, как и прежде, большинство респондентов могут назвать только две цели своего оппонента. Таким образом, другим приписывают довольно «одностороннюю мотивацию».

Респондентам неизвестно (или они не уверены), насколько другие участники удовлетворены результатом. Возможно, это не неуверенность, а отсутствие интереса. Участникам конфликта можно лишь порекомендовать более глубоко проводить анализ поведения оппонента.

## *IV. Прорабатываются ли альтернативные пути разрешения конфликта?*

Здесь также прослеживается дефицит. Как мы уже говорили, 29,2% респондентов к первому моменту сбора данных решительно отказываются продумывать альтернативные способы разрешения конфликта – несмотря на

то, что большинство респондентов – в ретроспективе – ведут себя не так, как планировали. Альтернативные стратегии разрабатывают только по необходимости, то есть при неэффективности предыдущей стратегии. Иногда даже перестают думать над тем, как еще можно попытаться разрешить конфликт. А продумывание ситуации с целью предотвращения конфликта вовсе не пользуется популярностью.

#### *У. Насколько важно согласие других участников?*

Большинство руководителей, которые согласились принять участие в нашем исследовании, считают, что в разрешении конфликта должны участвовать все стороны. 88,1% считают, что для эффективной реализации стратегии важно, чтобы все участники были согласны с ней. Только 19% полагают, что с их авторитарным решением согласятся все, 42,9% полностью отрицают это, а оставшиеся 35,7% – не уверены. Также и в отношении себя респонденты подчеркивают, что будут продолжать действовать только в том случае, если все будут согласны с их методами.

Но некоторые факты подвергают сомнению, что для участников так важно согласие других с их решениями: из-за того, что респонденты лишь поверхностно анализируют мнения других, они не могут учитывать их цели при разрешении конфликтов, поскольку они им неизвестны. Кроме того, высокий показатель применения властных полномочий, о котором ретроспективно сообщают 29,2%, позволяет предположить, что к согласию со стороны других не относятся серьезно.

Кроме того, в личных беседах респонденты то и дело рассказывают о своих разочарованиях, фрустрации, иногда – неуверенности. В беседах они часто говорят о том, что *готовы уволиться*. Нет ни одного руководителя, который не думал об этом. Насколько руководители организаций недооценивают такие последствия фрустрации? Мы уже говорили о том, что, в конечном счете, лишь немногие руководители «сдаются» из-за конфликтных ситуаций<sup>1</sup> – следовательно, все это только пустые разговоры

<sup>1</sup> Jochmann, 1990

или самообман, который не имеет никакого отношения к действительности. В рамках нашего исследования сложно делать какие-либо конкретные высказывания по этому поводу. Можно лишь порекомендовать учитывать «косвенные» последствия конфликтов. Ведь дефицит управленческого потенциала руководителя усложняет реализацию его стратегии и делает ее гораздо дороже. Кроме того, следует учитывать «эффект влияния» такого положения вещей на других членов организации, которые внимательно наблюдают, *как* в организации реагируют на конфликты и на отличия во мнениях.

Если изучить, как на самом деле руководители управляют конкретными конфликтными ситуациями, у большинства респондентов прослеживается *сильная ориентация на действия*. А более пассивные типы поведения («отступление», «уступки») не пользуются особой популярностью. Для опрошенной целевой группы слово «конфликт» уже подразумевает «разрешение» – по аналогии с решением задачи. Но разрешение конфликта – в контексте ответственности перед собой – они откладывают на несколько месяцев. Только 8,3% сказали, что хотят приступить к разрешению проблемы сразу же. Но во второй момент сбора данных для 50% респондентов конфликт все еще оставался нерешенным, несмотря на то, что 61,9% уже просрочили ими же установленный лимит времени, отведенный для разрешения конфликтной ситуации. Можно выдвинуть две гипотезы:

1. Мероприятия по разрешению конфликта – неэффективны. Респонденты не в состоянии решить проблему самостоятельно и надеются на поддержку руководителя, отдела кадров и т.п.
2. Участник конфликта осознает, что обязан совершить какие-либо действия, но это никак не отражается на его поведении. Преобладает поведение «избегания».

В пользу первой гипотезы говорит то обстоятельство, что в большинстве случаев, при развитии динамики конфликта, в его разрешение включается, как минимум, непосредственный руководитель (или топ-менеджеры). 87,5% респондентов подчеркивают, что нуждались в под-

держке своего руководителя при реализации предпочитаемой стратегии. Но респондентам следует принять, что они нереалистично, слишком оптимистично оценивают свою компетентность и свои компетенции. В первый момент сбора данных 54,5% считают, что могут ослабить возникающие препятствия, но это удастся немногим. Вера респондентов в собственные возможности довольно высока, кроме того, они преувеличенно воспринимают *контроль над ситуацией*.

Вторую гипотезу подтверждает также ряд фактов: все респонденты говорят о действиях по управлению конфликтом, но если изучить это более подробно, часто (а именно у 45,7%) это всего лишь одно или два мероприятия. Кроме того, 29,2% считают цейтнот одним из основных препятствий при разрешении проблемы. Если учесть, что руководитель может позволить себе планировать свое время, этот аргумент кажется слабым и не выдерживает критики. Это похоже на рационализацию своей бездеятельности. Между намерением и действием прослеживается явное несоответствие.

Кроме того, можно заметить также несоответствие между запланированным и действительно реализованным методом: в первый момент сбора данных фактически все хотят «совместно решить проблему». Но эти притязания абсолютно не соответствуют реальности.

Остается объяснить следующее: даже когда участники активны не так, как планировали, все равно *каждый что-то делает*. В первый момент сбора данных 75% предприняли какие-то шаги для решения проблемы, несмотря на то, что они до сих пор не уверены в ситуации, собственной информированности и во многом другом. Но они полны решимости придерживаться запланированной стратегии. Складывается впечатление, что неуверенность компенсируется стратегиями самоуверенности. Поэтому неудивительно, что такие планы оказываются неэффективными.

Следовательно, существует расхождение между высокой решительностью, ориентацией на действия, низкой уверенностью в эффективности метода, его низкой реализуемости и низкой эффективности мероприятий по разрешению конфликтов. Такие результаты у исследуемой

здесь группы руководителей удивительны. Возможно, это происходит из-за того, что от руководителей требуют компетентности в принятии решений. Таким образом, не просто понять, когда нужна быстрая реакция в условиях неопределенности, а когда стоит выделить время для обдумывания и взвешивания всех аспектов, чтобы повысить качество решения. В любом случае, при социальном взаимодействии поспешные действия могут даже снизить продуктивность. Ведь в конфликтах всегда важна достоверность и соответствие первоначальным высказываниям.

Примечательно, что только 25,7% респондентов сообщили о полном *разрешении конфликта*. К сожалению, на основании результатов этого анализа данных мы не можем сказать, какие факторы продлевают конфликт. Но можно предположить, что стратегия «преодоления» или «подавления» конфликта не разрешает конфликт, а только «откладывает» его. Анализируя субъективные теории, нам удалось установить, что в таких случаях конфликт вспыхивает вновь, при этом может меняться предмет спора.

На основании полученных данных сложно сказать, насколько степень активности при разрешении конфликтов зависит от «управляемости» конфликта, и от возможности компромисса<sup>1</sup>.

Также неизвестно, как оценивают действия участвующих референтных лиц<sup>2</sup>. Предположительно, коэффициент применения властных полномочий гораздо выше, чем коэффициент применения стратегии совместного решения проблемы. На основании этого исследования относительно этого аспекта можно строить только предположения. Интересно было бы выявить параллели или расхождения в восприятии, причем последние могут зависеть от эмоциональной включенности участников и от значимости их интересов.

*Особую роль приписывают непосредственному руководителю.* Во-первых, конфликты с ним воспринимают более интенсивно, считают их «стрессовыми», в отличие от конфликтов с коллегами и работниками. Во-вторых,

<sup>1</sup> ср. Blake, Shepard & Mouton, 1964

<sup>2</sup> Референтное лицо – зд. лицо, с которым устанавливается тесная эмоциональная связь (*прим. перев.*).

начальник может исполнять роль «буфера», помогая своим подчиненным в разрешении конфликтов. Другие формы поддержки (со стороны коллег, в личной жизни и т.д.) – имеют значение лишь для немногих. Мы также не можем подтвердить взаимосвязь между интенсивностью проблемы и *потребностью в социальной и эмоциональной поддержке*. Независимо от ситуативных факторов, большинство респондентов хотят сами справиться с конфликтом – признавая лишь поддержку со стороны руководителя. Преувеличивая, можно сказать о *«феномене одинокого всадника»*, который проявляется в том, что многие опасаются показаться некомпетентными перед своими коллегами – потенциальными конкурентами. А «вверху воздух более разреженный», то есть, человека на такой высокой должности уважают, но не любят – он «открыт», но доверенных лиц у него не так много. Опираясь на эти размышления, можно предположить, что социальную поддержку ищут в личной сфере, то есть со стороны супруга (партнера). Это подтверждает множество высказываний, но в целом создается впечатление, что для респондентов такая поддержка не играет особой роли.

Возникновение конфликта представляют совершенно иначе. *Атрибуция результата происходит «внутри»*, 65,7% считают, что результат полностью зависел от личной включенности и приложенных усилий. А вот атрибуцию в зависимости от качества результата, наоборот, подтвердить не удалось, здесь следует учитывать методические аспекты. Возможно, эти факторы испортили результат, и поэтому нам удалось выявить лишь незначительную взаимосвязь между качеством результата и атрибуцией.

В высказываниях о конфликтном поведении определенную роль играет *«социальная желательность»*, то есть респонденты (неосознанно) пытаются представить условия, ситуацию и свое собственное поведение в лучшем свете.

С этой позиции предпочитаемое совместное решение проблемы представляет собой скорее желаемую, чем реальную норму поведения. В стратегии или принципах управления внутри организации, как правило, говорят о

стиле управления «совместное участие»<sup>1</sup> – поэтому применение властных полномочий не является приоритетным средством влияния. Но на практике все выглядит иначе: многие члены организации поступают далеко не так, как пишут в «глянцевых брошюрах». Сложно проследить влияние социальной желательности на высказывания респондентов, поскольку мы не учитывали высказывания контрольной группы. Но при ретроспективной оценке (сопоставление конкретных действий и результата) влияние этого фактора не так велико. К тому же, в этом исследовании проводился опрос субъективных высказываний, для оценки восприятия, когний и реакций в конфликтной ситуации. Следует учесть также и этот «источник ошибок».

Несмотря на эффект «социальной желательности», количество критичных высказываний о себе довольно невелико. Еще один источник (систематических) ошибок – во второй момент сбора данных отвечала не вся репрезентативная группа, а скорее те, кто удовлетворен результатом и своим методом. Выходит, что респонденты, которые даже не пытались разрешить проблему (или не смогли ее разрешить), не заинтересованы в том, чтобы признать это в письменном виде. Поэтому мы проверили, по каким критериям отличаются люди, которые принимали участие в разрешении конфликтов в оба момента сбора данных, от тех, которые заполнили бланки лишь один раз. При этом нам удалось выявить следующие отличия: люди, которые принимали участие в оба момента сбора данных,

- чаще говорят о наличии управленческих проблем (29% – 17%) и о развитии персонала (21% – 6%), и гораздо реже – о проблемных работниках (8% – 22%);
- реже говорят о том, что у них часто возникают конфликты ( $M = 4.6 - M = 5.2$  при 7-бальной шкале);
- не собираются применять для решения проблемы властные полномочия (0% – 33%);
- чаще имеют конкретные намерения и план действий (63% – 50%);

<sup>1</sup> ср. Wunderer & Klimancki, 1990

- не так негативно оценивают возможные реакции своих оппонентов (25% – 44% с негативными высказываниями);
- как правило, уже определились, как вести себя в конфликтной ситуации (88% – 78%);
- уверены, что их стратегия успешна ( $M = 4.6 - M = 3.8$  на 7-бальной шкале);
- собираются решить проблему именно в ближайшие 4 – 12 месяцев (62,5% – 50%), в то время, как другие ставят перед собой краткосрочные цели;
- на момент опроса они уже предприняли первый шаг (75% – 67%);
- полагают, что смогут преодолеть ожидаемые препятствия (50% – 28%);
- при неудаче не склонны возвращаться к прежней стратегии (4% – 17%).

Следовательно, существует подтверждение того (различия в намерениях, решительности, уверенности, наличии первых шагов, преодолении препятствий), что реализовать свои действия удастся людям, которые участвовали в оба момента сбора данных. Однако картина несколько размыта: вторая группа говорит о более частых конфликтах, которые нужно проработать в ближайшее время. Это свидетельствует о том, что они более активно ориентированы на действия. Но в отношении следующих критериев различий выявлено не было:

- интенсивность проблемы,
- мысленная включенность в конфликт,
- количество запланированных мероприятий для решения проблемы,
- (не-)соответствие мероприятий выбранной стратегии,
- значимость проблемы и обязательства (решить ее) по отношению к другим,
- результат предыдущих попыток решить проблему,
- субъективная отстраненность от решения проблемы,
- ожидание поддержки со стороны других и руководителя,
- статистические данные.

Несмотря на то, что исследуемая группа ориентирована на действия, ее эффективность можно назвать «средней». Если респонденты, которые прервали свое участие в исследовании, склонны к «выжиданию», «избеганию» конфликтов, то общий результат, предположительно, будет еще более критичным; а количество тех, кто взялся за эффективное решение проблемы – еще меньше.

От группы респондентов, которая не захотела продолжать свое участие в исследовании, мы ожидали интересных результатов: именно они были готовы применить стратегию демонстрации власти для разрешения конфликта. Эта готовность может спровоцировать оперативные и радикальные действия. «Молчание» во второй момент сбора данных можно интерпретировать как нежелание высказываться по поводу этого стиля поведения, который, хоть и действует краткосрочно, но при длительном применении снижает удовлетворенность, согласие с руководителем и считается нежелательным. Следовательно, нам нужно учитывать и «экспериментальную смертность» (то есть «выпадение» участника исследования в процессе эксперимента). Так мы сможем избежать искажений при интерпретации основных высказываний.



## ВЫВОДЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Какие выводы можно сделать из предыдущих глав? Как на практике повысить качество управления конфликтами? Что сделать для повышения своей квалификации?

Эти вопросы касаются в основном руководителей и менеджеров, поскольку с самого начала исследования им приписывают особенно важную роль во влиянии на динамику конфликта и в применении манипулятивных техник в организации.

### 13.1 Суть управления конфликтами

Важный аспект нашей работы – желание респондентов взять под *контроль ситуацию и все связанные с ней действия*. Каждый из них приписывает себе способность управлять конфликтами, указывая на отсутствие этого качества у своих оппонентов. Явно положительная самооценка возникает вследствие положительной Я-концепции.

Но желаемое сильно отличается от действительности. Несмотря на высокую решительность и готовность к действиям, лишь немногие намерения действительно реализуются на практике. А сильная воля к действию противоречит высказываниям самих респондентов, в которых они признаются, что до конца не уверены в правильности выбранного ими метода.

Оценивая реальную ситуацию, следует заранее учесть влияние внешних факторов – то есть поведение оппонентов – ведь, в конце концов, мы живем не в вакууме. Но, очевидно, над этими факторами (как и над целями других участников конфликта) не задумываются (или же оценивают ситуацию слишком оптимистично). Поэтому при интерпретации данных следует учитывать преукрашенное восприятие и некую *иллюзию контроля над ситуацией и действиями, связанными с ней*.

Желание контролировать ситуацию, ярко выраженная ориентация на действия и решительность, с одной стороны, и низкая ориентация на мнения других людей и высокая неуверенность (в информации), с другой стороны, это фатальное сочетание. В таком случае все действия заранее запрограммированы на неудачу. Поэтому неудивительно, что только 20% респондентов могут сказать об успешном разрешении проблемы.

Что скрывается за потребностью в контроле над ситуацией и над действиями? Положительный эффект для каждого человека – это сильное чувство *уверенности*, которое так необходимо в непривычных, новых и трудных ситуациях (а именно так можно охарактеризовать конфликты). Вера в то, что конфликт можно распознать на ранней стадии, а также в то, что ситуацией можно управлять, успокаивает. Но такое удобное восприятие искажает реальность.

Каузальная атрибуция – например, поиск виновного – помогает человеку *структурировать окружающий мир*, что дает ему уверенность и служит *защитным механизмом от страха*. Нельзя забывать о том, что на первом месте – рациональное решение проблемы, а эмоции вызывают скорее негативные ассоциации. Постоянно повторяется ключевое выражение «давайте поговорим предметно», поскольку участники конфликта отождествляют свои чувства с чем-то неуправляемым и непрогнозируемым. Они действуют, как кочевники каменного века. Зависимость от других может вызвать дискомфорт, который, в свою очередь, приводит к тому, что люди игнорируют *социальную поддержку*.

Пренебрежение помощью других усиливает «социальную изоляцию», которой особенно сильно подвержены руководители. Часто говорят, что «вверху воздух более разрежен», отчасти подразумевая «самосбывающееся пророчество»: многие руководители явно не могут согласовать социальную поддержку со своим образом Я. Поэтому соперничество по принципу «каждый сам за себя» – это довольно распространенное явление не только среди топ-менеджеров, но и среди менеджеров среднего звена. Это противоречит требованиям развивать командную форму работы.

*Я-концепцию* этой группы мы уже обсуждали, причем в оптимистических тонах. Интересно, что несмотря на недостатки (многим так и не удалось разрешить конфликт, хотя к первому моменту сбора данных они говорили, что это для них очень важно), явно прослеживаются поддерживающие Я формы атрибуции (относительно результата и процесса разрешения конфликта). Это приводит к тому, что образ Я остается незатронутым, а также закрепляется не критичное отношение к себе.

(Внешняя) персонализация негативных аспектов (возникновение конфликта, неудачное разрешение, препятствия) способствует эмоциональной разгрузке. Если найден «виновник», отпадает необходимость анализировать собственное поведение, отношения и структурные условия. Вместо этого определяют «проблемный элемент», пытаются переубедить его, в худшем случае – исключить, а если не выходит – то хотя бы умиротворить.

Следует выделить один аспект конфликт-менеджмента: в исследовании 1 многие предпочитали избегать *конфликт*, при этом практически все респонденты в исследовании 2 уже предпринимали какие-либо попытки разрешить конфликтную ситуацию еще до начала эксперимента. С одной стороны, выходит, что все опрошенные руководители ориентированы на активные действия. Но почему результаты других исследований доказывают тенденцию к избеганию конфликтов?

Если более подробно изучить управление конкретными конфликтными ситуациями, можно установить, что в течение нескольких месяцев многие респонденты прово-

дят для разрешения конфликта только одно или два мероприятия. Обратим внимание на то, что каждый из них считает свою ситуацию важной и интенсивной, и уверен в том, что ему удастся успешно разрешить конфликт. Разрешение проблемы считают одной из рабочих задач. Но лишь немногие (10%) хотят сразу же взяться за решение проблемы, а спустя несколько месяцев 29,2% говорят, что им не удалось разрешить ее из-за нехватки времени.

Предположительно, речь идет о защитных механизмах и *рационализации собственного поведения избегания*. Находясь в проблемной ситуации, все испытывают напряжение, понимая, что нужно что-то делать. Следовательно, в реальных ситуациях можно говорить о *косвенном избегании конфликта* в том смысле, что мероприятия реализуют лишь отчасти или откладывают их «в долгий ящик».

Еще один аспект поведения в организации – *применение властных полномочий*. Респонденты критикуют или даже отвергают демонстрацию власти. Каждый может точно перечислить все негативные последствия этой стратегии (снижение уровня мотивации и т.п.). Ограничение автономии менеджеров считают «сильным стрессовым фактором»<sup>1</sup>.

Тем не менее, при сопротивлении оппонентов сами участники готовы применять эти стратегии. Власть считают стилем принятия решений. «Правила» организации критикуют в образе конкретного руководителя (то есть персонализируют их).

Несмотря на готовность к решительным мерам, разрешить конфликт удастся лишь немногим. Если интерпретировать это с позиции теории власти, эта ситуация говорит о том, что общеизвестная «автономия» руководящих служащих (по крайней мере, в крупной промышленности, поскольку в этой отрасли работает большинство опрошенных руководителей) довольно ограничена и подвержена сильному влиянию. Хофштеттер<sup>2</sup> говорит, что «автономия» руководителей – это просто «желаемая картина».

---

<sup>1</sup> Gebert, 1981

<sup>2</sup> Hofstetter, 1988

Существует поле напряжения: с одной стороны, работники хотят большей свободы действий, с другой стороны, жалуются на дефицит включенности со стороны руководителя. Одно не исключает другого, но по отношению к руководителю существуют противоречивые ожидания, а он не обладает высокой чувствительностью, поэтому его поведение можно легко интерпретировать как либеральное по отношению к одному или как авторитарное по отношению к другому.

Следует также учитывать, что работники, занимающие невысокие должности, могут быть еще более незащищенными от применения властных полномочий директором.

## 13.2 Последствия для организации и организационной культуры

Позитивные аспекты конфликтов следует использовать на пользу организации, а их негативные последствия – устранять или сводить к минимуму. То есть нужно:

- открыто урегулировать конфликты между отдельными людьми или между рабочими группами,
- стараться избегать затрат на разрешение конфликтов с помощью профилактики «ненужных» столкновений, а также
- обучать членов организации, делая их компетентными в преодолении конфликтов.

Цель – поддерживать оптимальный уровень конфликтности, строго, но справедливо разрешая возникающие разногласия. Кроме того, это будет препятствовать возникновению слухов, вытеснению конфликтов и т.д.

Возникновение конфликтов обусловлено рядом факторов, поэтому их разрешение должно проходить на разных уровнях. Это включает *организационные ограничения и структурные компоненты*, ведь конфликты – это не только индивидуальные проблемы, которые стоит решать, подбирая «правильных менеджеров» и «правильных работников». Например:

- противоречивые требования к руководителям, что Нойбергер<sup>1</sup> называет «ролевыми диллемами»: конкуренция или сотрудничество, я или другие, риск или минимизация затрат, инновации или избегание ошибок;
- стратегии «победитель – проигравший» в организации при распределении ресурсов или должностей (которые ставят отделы на разные ступени иерархии);
- «непрозрачные» структуры принятия решений в организации;
- стратегии предприятия, которые работники считают не заслуживающими доверия или неэтичными;
- система поощрений или стратегия продвижения, которую считают несправедливой, препятствующей продвижению и развитию работников из менее престижных отделов.

Такие противоречия в основном «персонализируют», а их невыполнение приписывают некомпетентности отдельных работников, которую можно устранить с помощью ротации персонала. Поэтому одна из главных задач работы с персоналом – выявление таких противоречий и норм, прогнозирование последствий и разработка альтернативных решений. Для организации это значит:

- что конфликты следует разжигать осознанно, не следует пропагандировать, что заслуга хорошего руководителя – это «идеальное состояние спокойствия» в отделе или в проектной команде;
- готовность участвовать в процессах, протекающих в организации, а также в общении с другими людьми;
- формирование культуры конфликтов в организации, при которой:
  - а) конфликты воспринимают нейтрально,
  - б) разногласия можно обсуждать открыто, не теряя лица,
  - в) каждый может высказать отличающееся от всех мнение, независимо от положения в организационной иерархии, и к этому мнению прислушаются;

<sup>1</sup> Neuberger, 1995

• поощрять поведение, которое смогло бы повысить продуктивность всей организации; например, развитие персонала, выходящее за узкие рамки отдела как критерий оценки руководителя. Так называемая «оценка равных по статусу коллег» (*Peer-Rating*)<sup>1</sup> или оценка по методу «360°» (руководителей, коллег, работников, разных клиентов) может спровоцировать дискуссию на тему взаимодействия и взаимоподдержки, выходящей за рамки регламентированных компетенций.

В организациях формируют все больше структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Однако как связать такие структуры с желаемой ориентацией на командную работу? Заинтересован ли руководитель такого структурного подразделения отказаться от «игр с нулевой суммой», если его оценивают по его личным достижениям и конкретному результату его деятельности, а неудачи своих коллег он может использовать себе на благо? Высказывание руководителей: «Мы требуем командной работы, а поощряем наиболее успешных» наглядно демонстрирует это противоречие.

Как культивируемая лояльность к организации и ее целям согласуется с тем, что все больше людей боятся потерять свое рабочее место, а психологический климат во многих офисах работники считают нездоровым?

Слово *employability* (способность найти работу) – стало модным. Фактически ответственность за развитие персонала и индивидуальные возможности на рынке труда все больше перекладывают на работника. Но как это скажется на лояльности к организации? Не приходится ли высококвалифицированным работникам время от времени менять место работы?

Руководителей все чаще оценивают по краткосрочным результатам. В то же время, от них требуют, чтобы они реализовывали эффективные мероприятия, рассчитанные на далекую перспективу. Как ставить перед собой долгосрочные цели, когда все общество живет «сегодняшним днем»?

<sup>1</sup> ср. Jochum, 1987

На все эти вопросы не существует универсальных ответов. Тем не менее, некоторые руководители даже в кризисных ситуациях пытаются проводить политику в отношении персонала и «смягчить» для работников сокращение штатов, повышая их квалификацию, оказывая им поддержку при увольнении и т.д.<sup>1</sup>

Бесполезно издавать брошюры с презентацией стратегии управления, если ее не соблюдают «сверху», то есть если руководитель не подает личный пример. Именно в наше экономически сложное время можно довести до абсурда высказывания об управлении персоналом, внушив работникам, что они – *«средство»*, а не *«основа организации»* – как сказал организационный психолог Освальд Нойбергер. *Доверительные отношения формируют в течение длительного времени*, а испортить их можно за одно мгновение!

### 13.3 Роль руководителя

Основная цель конфликт-менеджмента – прояснить суть различий и разногласий, повысить качество сотрудничества, избежать симптомов стресса и напряжения. Для этого нужна социальная компетенция, чувствительность к межличностным процессам и структурным факторам – так легче разработать и реализовать стратегии, адекватные ситуации.

В главе 7 мы описали ряд методов «проработки» конфликтных ситуаций в группах. В автономных проектных группах зачастую решения приходится принимать ее участникам (распределение производственных задач, выбор представителя группы, премии). В таких группах следует ожидать не только позитивных эффектов (сплоченность и мотивация группы), но и конфликтных ситуаций. Организация может оказать группе поддержку в виде семинаров по обсуждению первых шагов решения конфликтов. Желательно, чтобы на нескольких первых обсуждениях этих проблем в команде присутствовал (внештатный) консультант, который разработал бы с группой

<sup>1</sup> ср. Ehmman, Jochum & Meyer, 1995

новые структуры работы, помог бы прояснить, наладить эффективные партнерские отношения, а также смог бы проанализировать вместе с членами группы все протекающие в ней процессы. В дальнейшем группа сможет сама формировать и развивать партнерские отношения, принимать соответствующие решения и т.д.

Власть должна быть «открытой» и продуманной. Именно руководителям стоит анализировать свою *готовность* к сотрудничеству и трансформировать ее в соответствующие модели поведения, а также в вербальные высказывания.

Беркель<sup>1</sup> подчеркивает, что важно научить членов организации «избавляться от страха перед активной реакцией на конфликты». Он считает, что конструктивное решение конфликта возможно только при условии, что «работники способны и хотят определить свою индивидуальную роль в возникновении и развитии динамики конфликта». Девиз – активное столкновение вместо выжидания и избегания.

Следует учесть, что мотивированные и думающие обща работники – это стратегический фактор успеха, а от руководителей требуют *социальной компетенции*, при этом в высших учебных заведениях внимание уделяют только передаче (специальных) знаний. Поэтому вполне понятно напряжение, в котором им приходится работать.

В интервью, а также при описании конкретных конфликтных ситуаций тема «власти» – особенно значимый аспект. Именно здесь решающее значение имеет субъективное восприятие, *восприятие участников*, то есть: «как они воспринимают поведение начальника, считают ли его поведение проявлением сотрудничества»? Если работникам позволено участвовать в обсуждении только несущественных вопросов, то такие дискуссии для них – лишь псевдо-демократия. Это приводит к тому, что руководитель теряет авторитет, а его подчиненные переживают сильное разочарование.

Такое «поле напряжения» – это не индивидуальная проблема, которую можно устранить, назначив «правильного руководителя». Это – структурная проблема, для

<sup>1</sup> Berkel, 1995, с.375

решения которой следует проводить качественные мероприятия по развитию персонала и провести реформу организационной структуры.

Именно менеджеры среднего звена подвержены сильному влиянию своих руководителей. В этом положении они одновременно являются «господином и жертвой» – если приходится пропагандировать линии управления, которых не придерживаются их руководители, они находятся в трудном положении, ведь они должны вести себя со своими подчиненными совсем не так, как с ними обращаются их руководители.

Цель – каждому менеджеру (еще лучше – каждому работнику) стоит научиться самостоятельно управлять конфликтами и устранять разногласия<sup>1</sup>. Им также следует быть более терпимыми к неопределенности, ведь мир становится все более сложным и изменчивым.

В главе 7 четко описаны границы схематического решения проблем, применяя «модель 9/9». Преобладающее количество вербальных высказываний респондентов говорит о предпочтении стиля «совместного решения проблемы», но их реальное поведение абсолютно не соответствует их же предпочтениям.

После более глубокого анализа фактического поведения респондентов в конфликтных ситуациях, стратегия «победитель – победитель» кажется иллюзорной. Это можно объяснить тем, что стратегия «совместного решения проблемы» – о которой говорят на семинарах, пишут в глянцевых брошюрах, включают в стратегии управления и т.д. – соответствует скорее идеальной цели, чем реальной. Если бы это был *желаемый* идеал, несоответствие между запланированным и действительным можно было бы устранить с помощью различных тренингов и т.д. Но на самом деле все несколько иначе, поскольку речь идет только о прокламации: человек считает, что заявив о своей *воле* (не меняя своего поведения), ему удастся удовлетворить ожидания окружающих.

Некоторые респонденты говорят об этом абсолютно открыто, утверждая, что сейчас модно говорить о «партнер-

<sup>1</sup> Schwarz, 1990

ском стиле управления», но повышение в должности и прочие поощрения зависят от совершенно других факторов. На это следует обратить внимание, ведь речь идет о *доверии*.

В конечном счете, если участники следуют схемам оптимального решения конфликта, но разрешить его так и не удастся, они переживают сильное разочарование. Ведь их ожидания и внимание направлены именно на эти схемы, при этом они слишком дистанцируются от реальности. Поэтому более честно – оценить собственную *готовность* к сотрудничеству и трансформировать ее в соответствующие модели поведения и в соответствующие высказывания.

Примечательно, что чаще всего важные проблемы решают, применяя *стратегии демонстрации власти*, а при решении менее значимых вопросов руководители больше готовы к сотрудничеству. Следует избегать «псевдодемократии», при которой руководитель позволяет работникам принимать решения, которые, скажем несколько утрированно, ничего не меняют. В таком случае руководитель рискует доверием работников.

Конфликт-менеджмент – это важная задача руководителя. «Управление» смещается в область «управления специалистами», что минимизирует издержки и расширяет диапазон функций и задач руководителя. Увеличение объема групповой и командной работы требует от руководителей особенных управленческих навыков. Кроме того, руководителю стоит оказывать поддержку работникам, исполняя роль «социального буфера»<sup>1</sup>. В рекламных брошюрах и в научных публикациях говорится о том, что квалифицированные и мотивированные работники – это решающий фактор успеха в конкуренции, но на практике эти высказывания не подтверждаются. С одной стороны, многие ожидают от руководителя больше поддержки, с другой – жалуются на сильную фрустрацию, вызванную применением властных стратегий. Именно поэтому *руководителям* следует научиться давать точную оценку динамике конфликта, чтобы понимать, какие шаги нужно предпринять для разрешения конфликта (например, ког-

<sup>1</sup> ср. v.Rosenstiel и др., 1999

да выступить в роли посредника между двумя конфликтующими). Поведение руководителя можно сравнить с хождением по краю пропасти между «много» и «мало» влияния. Устранить это поле напряжения можно только с помощью интенсивного диалога.

Рекомендации: работникам следует четко дать понять, что они нуждаются в *поддержке* со стороны других. Учитывая, что подчиненные очень осторожно выражают критику по отношению к мнению или действиям своего руководителя, можно предположить, что многим менеджерам, к которым *так* обращаются, непонятно, когда, в каком объеме и, прежде всего, в какой поддержке нуждаются их подчиненные.

Социальную компетенцию, коммуникативные навыки и толерантность к инакомыслию невозможно развить в ходе одного тренинга. Поэтому особое внимание нужно обратить на подбор менеджерского состава организации: обладают ли они наряду с профессиональными умениями еще и навыками общения и взаимодействия с другими? Могут ли эти сформированные личности понять, что «управлять – это помогать другим быть успешными»? Для этого нужно проводить целенаправленную политику в отношении персонала, чтобы таким образом ввести и закрепить соответствующие критерии оценки при отборе (будущих) руководителей.

## 13.4 Основные цели тренинга по конфликт-менеджменту

Существенный вклад в развитие навыков управления конфликтами – повышение квалификации работников.

Оптимизируя поведение, способствующее разрешению конфликтов, стоит не только модифицировать существующие субъективные теории (как предпосылка для новых действий), но и добиться *внутренней согласованности субъективных убеждений*, а также сделать акцент на выборе содержания, которое релевантно действиям. Ведь субъективные теории более разнообразны, чем высказывания относительно конкретных ситуаций. Но

в итоге, когда человек непосредственно (эмоционально) участвует в ситуации, он склонен мыслить по принципу «черный-белый».

Как мы уже говорили, при этом особенно бросается в глаза желание взять ситуацию под свой контроль, ориентация на активные действия и переоценка собственной компетентности.

### *Подготовительный этап*

Именно поэтому для начала мы рекомендуем несколько глубже *изучить* тему. То есть, перед тем, как совершить первую попытку урегулирования ситуации, следует основательно проанализировать ее. Можно делать это с помощью структурированных методов – чтобы стимулировать себя к самодисциплине и рефлексии. Кепнер и Трего<sup>1</sup> также рекомендовали применять такую систему. При этом стоит обратить внимание на следующие пункты:

*Каузальная атрибуция* протекает абсолютно дифференцированно, учитываются разные аспекты, но, тем не менее, большинство столкновений персонализируются. Поэтому следует прибегнуть к рефлексии, чтобы определить, насколько активно следует искать виновных. Во-вторых, нужно выяснить, насколько конкретная ситуация обусловлена объективными, независимыми от человека факторами, а также самой структурой.

Важно выяснить, где заложены причины возникновения конфликтов: возможно, они кроются в самом человеке, возможно, именно он склонен искать противоречия и разногласия (ввиду своих индивидуальных особенностей). То, насколько человек осознает свою ответственность за возникновение конфликта, также влияет на его поведение. Каждый исполняет в конфликте свою роль, привнося свою лепту в его динамику. Но не стоит отрицать существование типичных противоречий в роли руководителя<sup>2</sup>. Полная персонализация гарантирует эмоциональную разрядку, но не отражает реальной сложности происходящего.

<sup>1</sup> Kepner & Tregoe, 1982

<sup>2</sup> ср. Neuberger, 1995

Это соответствует стратегии, сохраняющей позитивный образ Я, при которой негативные аспекты приписывают внешним факторам или другим людям. Но применение такой стратегии искажает восприятие образа реального Я. Эта тенденция прослеживается в результатах наших исследований. В ходе мероприятий по повышению квалификации важно, чтобы человек научился отслеживать свой индивидуальный вклад в изменение ситуации.

Нужно учитывать желания и потребности *других участников конфликта*. Если существует дефицит информации, не стоит поддаваться искушению и поспешно выбирать какую-либо стратегию. Намного рациональнее – потратить больше времени на этап анализа и подготовки, а на этапе реализации принять наиболее правильное решение и, в конечном счете, столкнуться с меньшим сопротивлением и потерять гораздо меньше времени.

Важно также избегать формирования поспешных мнений, ведь это упрощает видение, повышая ориентацию на действия («нужно хоть что-то делать»).

Руководители тренируются оперативно реагировать в режиме цейтнота и дефицита информации. Но для решения конфликтов, как правило, нужно совсем другое – четкое обдумывание, ведь в спешке можно изрядно «наломать дров». Перед тем, как совершить первые попытки разрешить конфликт, нужно основательно проанализировать проблему. Но, как показали результаты исследований, для респондентов это не типично, поэтому такой анализ следует проводить в структурированной форме. Для этого нужно согласовать каузальные атрибуции и учесть интересы и особенности других участников, поскольку это – необходимая предпосылка адекватного поведения. Можно задаться вопросом:

- насколько четко сформулирована проблема?
- Насколько при анализе причин учитываются объективные, личностные и структурные факторы?
- Известны ли цели других участников?
- Какие альтернативные модели поведения существуют?

### *Планирование альтернативной стратегии действий*

Когда этап анализа завершен, можно приступить к разработке стратегий достижения желаемого состояния. Абсолютно очевидно, что многие довольно быстро довольствуются достигнутым и отказываются от поиска *альтернативных решений*. Поэтому упражнения тренинга следует подобрать таким образом, чтобы его участникам приходилось постоянно искать альтернативы – возможно, с помощью креативных техник – *лишь после этого* следует проводить оценку по ряду важных критериев (затраты, риск, вероятность успеха). Следует напомнить о том, что управление сложными процессами часто происходит довольно упрощенно.

В ходе второго исследования этой работы удалось выявить, что многие решаются на действия при дефиците информации и высокой субъективной неуверенности в правильности выбранного метода. При таком положении дел существует опасность, что человек не будет учитывать дополнительную информацию, которая не соответствует составленному плану.

*Обоснованное решение* в пользу того или иного метода можно принять, только завершив поиск и оценку альтернатив. Преимущество этого метода – если выбранная стратегия окажется неэффективной, не придется заново «включаться» в процесс разрешения проблемы. Ведь наготове уже есть разработанные альтернативные действия, которыми можно просто воспользоваться.

### *От когнитивного представления к действию*

На этом этапе следует обратить особое внимание на то, насколько выбранные стратегии соответствуют реальным или гипотетическим причинам возникновения конфликта. Ведь именно анализу причин и конфликт-менеджменту многие респонденты уделяют недостаточно внимания. Вместо этого они выбирают действия по принципу случайности или личного предпочтения (предпочитаемого стиля управления). Ситуативное поведение в лучшем случае «интуитивно» правильно, но, тем не менее, оно не учитывает важных факторов, ограничений и т.п.

Чтобы избежать такого «когнитивного диссонанса», во время тренинга нужно обращать на это особое внимание. Можно применять такие техники визуализации, как:

- предполагаемые причины конфликта,
- участники, их интересы, цели и стратегии,
- альтернативные действия.

Перед тем, как принять какую-то конкретную стратегию решения проблем, следует еще раз целенаправленно выяснить, действительно ли она соответствует ситуации и поможет преодолеть проблему: нужно не просто делать вещи правильно, нужно делать правильные вещи! Ведь речь идет о выборе и реализации наиболее подходящей стратегии.

Планируя интервенции, нужно учитывать прежнюю динамику и текущее положение дел. Следовательно, важно действовать *последовательно*, особенно – при анализе причин, выборе стратегией и при конкретных действиях.

Кроме того, важно думать не только о причинно-следственных связях: перед каждым конкретным действием нужно прогнозировать (непредусмотренные) негативные последствия. Чтобы не возвращаться к прежней непродуманной ориентации на действия, нужно понимать свои возможности и их границы. Чтобы по ошибке не заменить «планирование» «случайностью», следует попытаться *реально оценить*, насколько ситуация поддастся контролю. Самообман в виде завышенных оптимистических прогнозов может быть полезен в конкретной ситуации, но в контексте долгосрочной перспективы он абсолютно не эффективен.

### *Усиление ответственности за совершаемые действия*

Чтобы *реализовать стратегию* и запланированные интервенции, рекомендуют формировать *конкретные интенции, намерения*<sup>1</sup>, которые способствуют когнитивной разгрузке, поскольку перед совершением действий можно

<sup>1</sup> ср. Gollwitzer, 1990

глубже проанализировать ситуацию.

Кроме того, эффективный метод – назначение срока решения проблемы. Это как бы «обязывает» человека к действиям, а коэффициент реализации намерений (запланированных) действий довольно высок. А вот одна решительность – без такой «конкретизации» – ни к чему не приведет.

Обязанность перед самим собой также повышает шансы реализации намерений; это можно делать в письменной форме, планируя свои достижения как обычные задачи.

На тренингах нужно прорабатывать конкретные ситуации, о которых рассказывают сами участники. То есть они описывают сложную ситуацию, в которой им пришлось оказаться, связанные с ней неприятности, первые попытки решить ее, а также другие свои переживания. *Эту ситуацию нужно обсудить с четырьмя или пятью коллегами (из этой или из другой организации).* При этом также следует избегать поспешных решений («я эту проблему знаю, Вам нужно...»), и поддерживать дискуссию. Только после обсуждения с коллегами и тренером, когда все узнают предысторию, мнения других участников и т.д. многие поймут, что перед этим упустили важные аспекты, что им не хватило важной информации для того, чтобы корректно оценить ситуацию. Если после этого попытаться разработать ряд альтернативных действий, взвесить возможные последствия, если каждый из участников поделится своим опытом, это значительно расширит спектр возможных действий.

Такие обсуждения можно проводить и вне тренинга: в виде *коучинга* на регулярных собраниях нескольких руководителей с интервалом в несколько недель под руководством опытного специалиста. Такие обсуждения можно проводить и самостоятельно. Чем подробнее и откровеннее обсуждают реальные ситуации, чем глубже участники тренинга задумываются о случаях, которые произошли с другими работниками, тем сильнее эффект такого мероприятия.



Конфликтов в организации не избежать – это невозможно и неразумно с позиции организации в целом. Но это не значит, что нужно постоянно «разжигать» деструктивный потенциал конфликтных ситуаций. Поэтому, если человек хочет избежать предметного столкновения и личных неудач, ему придется развивать способность заранее распознавать критические ситуации и управлять решением проблем.

Каждому человеку стоит определиться, насколько он готов принять свою социальную изоляцию, и насколько он готов довериться другим и открыть им свои слабые стороны.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

\*\*\*\*\*

## **П**РИЛОЖЕНИЕ 1

### **Опросник и инструкция к моменту сбора данных t1**

Уважаемые дамы и господа,

мы просим Вас принять участие в исследовательском проекте.

В ходе этого исследования мы попытаемся изучить, с какими проблемами и стрессовыми ситуациями приходится сталкиваться руководителям, и какие стратегии они используют для того, чтобы преодолеть их.

Мы просим Вас кратко описать актуальную и еще не разрешенную проблему или конфликтную ситуацию с работниками, коллегами или руководителем Вашей организации.

Эту проблему мы обсудим в малых группах. Надеемся, что сможем помочь Вам в ее разрешении. Ваша персональная информация нигде не будет опубликована.

Все данные мы используем исключительно в научных целях, а также чтобы повысить качество наших семинаров. Мы гарантируем бережное обращение с личными данными.

Большое спасибо за сотрудничество!

Профессор доктор Лутц фон Розенштиль, дипломированный психолог Эрика Регнет

Укажите, пожалуйста, свой код или Ваше имя, чтобы мы смогли сопоставить данные этой анкеты с данными второго опроса, который мы хотели бы провести через некоторое время:

Имя или личный код

(например, имя друга) : \_\_\_\_\_

### АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

1. Обозначение проблемы \_\_\_\_\_

Пожалуйста, опишите кратко ситуацию: \_\_\_\_\_

Как эта ситуация возникла? \_\_\_\_\_

2. Кто включен в эту проблему? \_\_\_\_\_

Эта проблема касается Вас как

( ) руководителя

( ) коллегу

( ) работника

( ) \_\_\_\_\_

3. Как Вы считаете, какие цели и мотивы преследуют участники? \_\_\_\_\_

**4. Насколько глубока проблема?**

Интенсивность: слабо (1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7) сильно

Частота: редко (1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7) постоянно

**5. Как часто Вы думаете об этой проблеме?**

не часто (1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7) очень часто

Как Вы переживаете (воспринимаете) эту проблему?

---

---

**6. Располагаете ли Вы достаточной информацией, чтобы принять решение о Ваших дальнейших действиях?**

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Влияет ли на ситуацию одобрение ваших решений или действий другими участниками этой «проблемы»?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Будут ли согласны другие участники с Вашими авторитарными решениями?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Может ли принятое Вами решение (или его последствия) спровоцировать конфликт между другими участниками?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Мы перечислим возможные причины возникновения предметных или же межличностных конфликтов.

Укажите, пожалуйста, насколько отдельные пункты соответствуют описанной Вами проблеме.

не имеет	очень
с пробле-	важный
мой ниче-	фактор
го общего	

**Вы:**

- недооцениваете проблему (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- нетерпеливы (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- не учитываете недостатки отдельных работников (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- «реагируете» на проблему, а не «действуете» (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- другое: \_\_\_\_\_ (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

**Ваш (-и) работник (-и):**

- недостаточная мотивация (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- недостаточное сотрудничество (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- профессиональные недостатки (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- личные недостатки (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- другое: \_\_\_\_\_ (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

**Коллеги:**

- низкая мотивация (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- неразвиты партнерские качества (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- профессиональные недостатки (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- личные недостатки (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- другое: \_\_\_\_\_ (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

**Ваш (прежний) руководитель:**

- ошибки в управлении, а именно \_\_\_\_\_ (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- доминантность (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- недостаточно поддержки (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- нечеткое распределение задач (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- неправильный отбор персонала (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- другое: \_\_\_\_\_ (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

**Прочее:**

- организационная структура (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- чрезмерные нагрузки на работе, цейтнот (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- разные/противоречивые установки и ценности (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- индивидуальные различия (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- разная оценка ситуации (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
- другое: \_\_\_\_\_ (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

1. Какую стратегию Вы предпочитаете?

- ( ) отступление, бегство  
( ) совместное решение проблемы  
( ) компромисс  
( ) демонстрация власти  
( ) уступки

2. Какие мероприятия для этого необходимы? \_\_\_\_\_

Что Вы хотите сделать в первую очередь? \_\_\_\_\_

На какие реакции участников Вы рассчитываете? \_\_\_\_\_

Какой реакции других Вы ожидаете? \_\_\_\_\_

3. Вы твердо решили поступить именно так?

- ( ) да ( ) нет

Уверены ли Вы в том, что Вам удастся реализовать эту стратегию?

не уверен (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7) вполне уверен

4. Насколько для Вас важно решить эту проблему?

не важно (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7) очень важно

В какой мере Вы чувствуете, что обязаны перед другими решить эту проблему?

не сильно (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7) очень сильно

К какому сроку Вы хотели бы решить эту проблему?

5. Нуждаетесь ли Вы в поддержке других людей для реализации Вашей стратегии?

- ( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Для Вас важно, чтобы Ваши действия поддерживал Ваш руководитель?

да  нет  не уверен

Важна ли для Вас эмоциональная поддержка других людей?

да  нет  не уверен

а именно \_\_\_\_\_

6. Успели ли Вы предпринять какие-либо шаги для реализации Вашей стратегии?

да  нет

а именно \_\_\_\_\_

со следующим результатом \_\_\_\_\_

Как Вы думаете, насколько Вы далеки от разрешения проблемы?

очень сильно отдален (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7) очень близок

7. При определенных обстоятельствах реализовать запланированные действия довольно сложно. Какие препятствия Вы видите перед собой? Отметьте два препятствия, которые больше остальных соответствуют Вашей ситуации.

нехватка времени

дефицит возможностей

дефицит знаний и опыта

нет поддержки со стороны руководителя

сопротивление коллег, работников

другое, \_\_\_\_\_

Считаете ли Вы, что сможете преодолеть эти препятствия?

да  нет  неуверен

\*\*\*\*\*

8. Какие другие стратегии Вы будете реализовывать (при неэффективности предыдущей)?

---



---

Укажите, пожалуйста, еще несколько фактов о себе:

9. Существует ли в вашей организации документ, в котором письменно зафиксированы основные стратегии управления?

( ) да ( ) нет ( ) я не знаю

Какими принципами Вы руководствуетесь в своем «управленческом» поведении? \_\_\_\_\_

---

10. Как Вы охарактеризуете свое управленческое поведение? Отметьте, насколько ярко у Вас выражены отдельные качества:

	слабо	очень сильно
способность принимать решения	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	
самоутверждение, способность реализовать свои цели и интересы	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	
готовность пойти на риск	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	
готовность взять на себя ответственность	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	
объективность	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	
сотрудничество	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	
социальная компетенция	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	
ориентация на успех	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	

11. Прочее: \_\_\_\_\_

---



---



---

Благодарим Вас за участие в нашем исследовательском проекте.

Просим Вас оставить дополнительные сведения о себе. Вся информация будет использована исключительно в научных целях. Мы гарантируем бережное обращение с ней.

1. Каким видом деятельности Вы занимаетесь?

- ( ) инженер / техник  
 ( ) маркетолог / экономист  
 ( ) естествовед  
 ( ) юрист  
 ( ) прочее

2. Сколько работников работает в Вашей организации?

до 100 / 101 до 2000 / 2001 до 5000 / 5000 до 20000 / свыше 20000  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Сколько работников работает в Вашем отделе?

до 100 / 101 до 2000 / 2001 до 5000 / 5000 до 20000 / свыше 20000  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

3. Сколько работников у Вас в непосредственном подчинении?

0 / 1-3 / 4-8 / 9-12 / 13-16 / свыше 16  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

За скольких работников Вы несете ответственность (то есть, сколько работников находятся в Вашем подчинении и в подчинении у Ваших работников)?

0-9 / 10-29 / 30-49 / 50-69 / свыше 70  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

4. Сколько у Вас лет рабочего стажа?

В общей сложности \_\_\_\_\_ лет, из них \_\_\_\_\_ лет в этой организации и \_\_\_\_\_ лет на этой должности.

В скольких организациях Вы работали? \_\_\_\_\_

Как часто Вы до этого меняли сферу деятельности (смена работодателя и ротация персонала): \_\_\_\_\_

Планируете ли вы сменить должность в ближайшие полгода?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

5. Каковы Ваши функциональные обязанности в организации?

( ) коммерческое управление

( ) руководитель отрасли, руководитель главного отдела

( ) руководитель отдела

( ) руководитель группы

( ) прочее, а именно \_\_\_\_\_

6. Возраст: \_\_\_\_\_



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Опросник и инструкция к моменту сбора данных t2

(если что-то изменилось с момента t1)

Уважаемые господа,

в последний день семинара «Управление персоналом» мы обсудили актуальные профессиональные проблемы. Продолжая наше исследование, мы просим Вас еще раз принять в нем участие.

Нас интересует, в каком состоянии находятся указанные Вами проблемы, и какие стратегии Вы применяли для ее решения.

Просим Вас вспомнить тему, о которой мы говорили в прошлый раз и ответить на некоторые вопросы.

С помощью составленных вопросов мы пытаемся установить, как Вы оцениваете ту проблему сегодня, в чем Вы видите причины ее возникновения, какие действия Вы предприняли для того, чтобы преодолеть ее. Если Вы не заполняли первую анкету, мы будем благодарны, если Вы заполните эту. Если у Вас возникли какие-либо вопросы, Вы можете связаться с нами по телефону \_\_\_\_\_.

Мы используем собранную информацию исключительно в научных целях, а также, чтобы повысить качество наших семинаров. Мы гарантируем бережное обращение с данными.

Благодарим за сотрудничество!

Профессор доктор Лутц фон Розенштиль, дипломированный психолог Эрика Регнет

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

1. Какую стратегию Вы предпочитаете?

- отступление, бегство
- совместное решение проблемы
- компромисс
- демонстрация власти
- уступки

Какую стратегию Вы применяли? \_\_\_\_\_

Почему вы выбрали именно эту стратегию? \_\_\_\_\_

2. Как вы действовали? \_\_\_\_\_

Почему Вы действовали именно так? Что Вы хотели достичь таким образом? \_\_\_\_\_

Можете ли Вы вспомнить какие-либо «переломные моменты» или важные события? \_\_\_\_\_

Если да, то какие именно? \_\_\_\_\_

3. Каких результатов Вам удалось достичь (состояние проблемы на сегодняшний день, реакция других участников)? \_\_\_\_\_

Чем можно объяснить такой результат? \_\_\_\_\_

- сложностью проблемы
- моей включенностью и приложенными усилиями, направленными на решение проблемы
- удачей, или невезением

моими способностями (например, определенными знаниями)

прочим, а именно \_\_\_\_\_

4. Насколько Вы уверены, что Ваши действия были правильными?

не уверен (1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7) полностью уверен

Насколько для Вас (было) важно решить эту проблему?

не важно (1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7) очень важно

Насколько сильно Вы чувствуете (чувствовали), что обязаны перед другими людьми решить эту проблему?

не сильно (1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7) очень сильно

5. Существует ли проблема до сих пор?

да  нет  не уверен

Если да, как вы считаете, насколько вы далеки от решения проблемы?

очень далек (1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7) очень близко

Что вы намерены делать, чтобы решить проблему? \_\_\_\_\_

---

6. Нуждаетесь (нуждались) ли Вы в поддержке других людей при реализации своей стратегии?

да  нет  не уверен

Насколько для Вас важно участие Вашего руководителя при решении проблемы?

да  нет  не уверен

Если да, оказывал ли Вам поддержку Ваш руководитель при проведении Ваших мероприятий по решению проблемы?

да  нет  не уверен

Важна ли для Вас эмоциональная поддержка других людей?

да  нет  не уверен

а именно \_\_\_\_\_

7. Как Вы оцениваете достижение своей цели?

неудовлетворительно (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7) отлично

Все ли участники довольны Вашим решением?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Пожалуйста, ответьте еще на несколько вопросов:

1. Считаете ли Вы этот стиль управления проблемой абсолютно рациональным?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Почему? \_\_\_\_\_

2. Получили ли Вы стимулы от преобразующего диалога?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

Если да, то какие именно? \_\_\_\_\_

Можете ли Вы применить эти стимулы на практике?

( ) да ( ) нет ( ) до сих пор еще нет

Если нет, то почему? \_\_\_\_\_

3. Насколько вероятно, что другие участники смогут решить этот случай указанным способом?

наверняка (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7) маловероятно

4. Как вы оцениваете время, отведенное для преобразующего диалога,

( ) мало времени ( ) слишком много ( ) достаточно времени

5. Оцените эффективность семинара «Управление персоналом», в котором Вы принимали участие несколько месяцев назад?

неудовлетворительно      отлично

в целом

(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

эффект обучения

(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

практическая польза

(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

6. Насколько стимулы и знания оказались полезными для

не полезно / очень полезно

- трансформации в собственные действия (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

- решения конкретных проблем (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

- предотвращение конкретных проблем (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

- передачи информации другим (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)

7. Пытались ли Вы изменить свое поведение после семинара?

( ) да ( ) нет ( ) не уверен

А именно \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Какой опыт Вы приобрели таким образом? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Изменилось ли Ваша профессиональная деятельность после посещения семинара?

( ) нет ( ) да: ( ) сменил место работы  
 ( ) продвижение и новая сфера деятельности  
 ( ) новые задачи  
 ( ) \_\_\_\_\_

# Список рекомендованной литературы

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*. Vol.2. New York: Academic Press, S.267-299.
2. Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuehl & J. Beckmann (eds.), *Action control: From cognition to behavior*. Berlin: Springer.
3. Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). *Attitude - behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research*. In: *Psychological Bulletin*, 84, S.888-918.
4. Antoni, C.H. (1994). Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Bestandsaufnahme bei den 100 umsatzgroessten Industrieunternehmen im Jahre 1993/94. In: *Mannheimer Beitrage zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2/1994, S.1-32. Universitaet Mannheim.
5. Arbeitsgemeinschaft fuer Umweltfragen (Hrsg.). (1995). *Umweltmediation in Deutschland*. Bonn.
6. Axelrod, R. (Ed.). (1976). *The cognitive maps of political elites*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
7. Baron, R.A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 73, S.199-207.
8. Bartolome, F. (1989/ Sind Sie ein wohlinformierter Chef? In: *Harvard Manager*, 4, S.7-14.
9. Beck, R. & Schwarz, G. (1995). *Konfliktmanagement*. Ailing: Sandmann.
10. Berggren, C. (1991). Von Ford zu Volvo. *Automobilherstellung in Schweden*. Berlin.
11. Berkel, K. (1980). Konfliktstile von Fuehrungskraeften. Ergebnisse und Probleme der Messung von Konfliktverhalten. In: *Problem und Entscheidung*, 25/1980, S.1-36.
12. Berkel, K. (1984). *Konfliktforschung und Konfliktbewaeltigung. Ein organisationspsychologischer Ansatz*. Berlin: Duncker & Humblot.
13. Berkel, K. (1995). *Konflikttraining*. Heidelberg: Sauer-Verlag. 4.Auflage.
14. Berkel, K. (1999). Konflikte in und zwischen Gruppen. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Fuehrung von Mitarbeitern*. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S.377-394.
15. Berth, R. (1993). *Erfolg - Ueberlegenheitsmanagement*. Duesseldorf: Econ Verlag.
16. Bidlingmaier, J. (1968). *Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess*. Wiesbaden: Gabler.
17. Bieder, K. (1988). Determinanten der interpersonellen Konfliktbewaeltigung. Dissertation. Hamburg.
18. Biedermann, C. (1989). *Subjektive Fuehrungstheorien. Die Bedeutung guter Fuehrung fuer Schweizer Fuehrungskraefte*. Bern, Stuttgart: Paul Haupt.
19. Bierhoff, H.W. (1998). *Sozialpsychologische Aspekte der Kooperation*. In E. Spiess (Hrsg.), *Formen der Kooperation*. Goettingen: Verlag fuer Angewandte Psychologie, S.21-33.
20. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1986). *Effektives Krisenmanagement*. In: *Personal*, 38/1, S.8-10.
21. Blake, R.R., Shepard, H.A. & Mouton, J.S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Guelts Publishing Company.
22. Blank, W. (1978). *Organisation komplexer Entscheidungen*. Wiesbaden: Gabler.
23. Bock-Rosenthal, E. (1974). *Leitende Angestellte und Unternehmen: Kooperation oder kollektive Auseinandersetzung?* Dissertation. Muenster.
24. Bosshardt, H.-G. (1981). *Methodische Ueberlegungen zum Problem der Erfassung naiver Verhaltenstheorien*. In: *Zeitschrift fuer Sozialpsychologie*, Heft 12, S.49-64.
25. Boulding, K.E. (1962). *Conflict and defense. A general theory*. New York: Harper & Brother S.
26. Brandstaetter, V. (1987). *Motivationale und volitionale Aspekte der Verwirklichung von Vornahmen*. Unveroeffentl. Diplomarbeit. Universitaet Muenchen.
27. Bronner, R. (1973). *Entscheidungen unter Zeitdruck. Eine Experimentaluntersuchung zur empirischen Theorie der Unternehmung*. Tuebingen: Mohr. Bronner, R. (1983). *Determinanten der Komplexitaet von Entscheidungsprozessen*. Stuttgart: Poeschel.
28. Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulrich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern u.a.: Hans Huber
29. Bruner, J.S. & Tagiuri, R. (1954). *The perception of people*. In G. Lindzey (ed.), *Handbook of social psychology*. Vol.2. Cambridge, Mass.: Addison Wesley.
30. Bungard, W. (1999). *Qualitaets-Zirkel und neue Technologien*. In L.v.Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Fuehrung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 4.Auflage. S.681-694.
31. Comelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. Muenchen und Wien: Hanser.
32. Dahrendorf, R. (1959). *Sozialstruktur des Betriebes*. Wiesbaden: Gabler.
33. Dahrendorf, R. (1961). *Gesellschaft und Freiheit*. Muenchen: Piper.
34. Deutsch, M. (1976). *Kon-*

- fliktregelung. Muenchen: Reinhardt. 35. Domsch, M. & Gerpott, T.J. (1988). Personalfuehrung als Erfolgsfaktor in Forschung und Entwicklung. In: Harvard Manager, Heft 2, S.64-70. 36. Domsch, M. (1992). Konfliktmanagement. Vortrag am 18.02.1992 am USW Universitaetsseminar der Wirtschaft, Erfstadt. 37. Domsch, M. & Schneble, A. (1991). Mitarbeiterbefragungen. Heidelberg: Physica. 38. Doerner, D. et al. (1983). Lohhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexitaet. Bern: Hans Huber. 39. Dulabaum, N.L. (1998). Mediation: Das ABC. Weinheim und Basel: Beltz. 40. Ehmman, H.-M., Jochum, E. & Meyer, M. (1995). Personalpolitische Konzepte in Krisenzeiten. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), Fuehrung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 3.Auflage. S.751-761. 41. Einsiedler, H.E. (1991). Fuehrung nach oben. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), Fuehrung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schaefer. S.207-217. 42. Esser, W.-M. (1975). Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer. 43. Euler, H.P. (1977). Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen. Analyse der technischen und sozialen Ursachen. Opladen: Westdeutscher Verlag. 44. Evans, P. & Barolome, F. (1982). Erfolg muss nicht so teuer sein. Duesseldorf: Econ. 45. Feldman, J.M. & Lynch, J.G. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention and behavior. In: Journal of Applied Psychology, 73/3, S.421-435. 46. Feldmann, K. (1979). MEAP: Eine Methode zur Erfassung der Alltags-theorien von Professionellen. In B. Schoen & K. Hurrelmann (Hrsg.), Schullalltag und Empirie. Neuere Ansaezte in der schulischen und beruflichen Sozialisationsforschung. Weinheim: Beltz. 47. Frei, F. (1986). MABEL: Zur Untersuchung Subjektiver Organisationstheorien von betrieblichen Fuehrungskraefte. Bremer Beitrage zur Psychologie, Bd.44. Universitaet Bremen. 48. French, J.R.P. & Raven, B. (1959). The basis of social power. In D. Cartwright (ed.), Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan Press. 49. Frese, M. (1989). The function of social support for the relationship between stress at work and psychological dysfunctioning. In: Mannheimer Beitrage zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Heft 2/89, S.1-52. 50. Froehlich, W.D. & Drever, J. (1981). Woerterbuch zur Psychologie. Muenchen: dtv. 51. Gamber, P. (1994). Konflikte und Aggressionen im Betrieb. Muenchen, Landsberg am Leen. 52. Gandz, J. & Murray, V. (1980). The experience of workplace politics. In: Academy of Management Journal, 23/1980, S.237-251. 53. Gebert, D. (1981). Belastung und Beanspruchung in Organisationen. Stuttgart: Poeschel. 54. Gebert, D. & Rosenstiel, L.v. (1981). Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer. 55. Gebert, D. & Ulrich, J.G. (1990). Erfolgreiches Fuehren im Kreditbereich. Wiesbaden: Gabler. 56. Geissler, H. (1986). Fehlentscheidungen. Eine empirisch-explorative Ursachenanalyse. Frankfurt a.M.: Peter Lang. 57. Gerhardus, J. (1989). Wie Sie Ihre Fuehrung verbessern koennen. In: Gablers Magazin, o. Jg., Heft 6, S.6-8. 58. Glasl, F. (1999). Konfliktmanagement. Ein Handbuch fuer Fuehrungskraefte, Beraterinnen und Berater. Bern, Stuttgart: Paul Haupt, 6.Auflage. 59. Gollwitzer, P.M. (1990). Action phases and mind-sets. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (eds.), Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior. New York: Guilford Press. 60. Gomez, P. & Probst, G. (1989). Fehler beim Umgang mit der Komplexitaet. In: Gablers Magazin, o. Jg., Heft 5, S.10-15. 61. Greif, S. (1983). Konzepte der Organisationspsychologie. Bern u.a.: Hans Huber. 62. Groeben, N. & Scheele, B. (1977). Argumente fuer eine Psychologie des reflexiven Subjekts. Darmstadt: Steinkopff. 63. Gruene, P. (1999). SynBA-3K. Verfahren zur Analyse von Konflikten und Strategien der Konfliktbewaeltigung in Organisationen. In: Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie, 43/4, S.216-225. 64. Gruene, P. (i.V.). SynBA-3K: Kommunikationsstoerungen, Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen. Dissertation an der Universitaet Gesamthochschule Wuppertal, in Vorbereitung. 65. Hartmann, H., Bock-Rosenthal, E. & Helmer, E. (1973). Leitende Angestellte - Selbstverstaendnis und kollektive Forderungen. Neuwied/Berlin: Luchterhand. 66. Hastorf, A.H. & Cantril, H. (1954). They saw a game: A case study. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 49, S.129-134. 67. Heckhausen, H. (1976). Relevanz der Psychologie als Austausch zwischen naiver und wissenschaftlicher Verhaltenstheorie. In: Psychologische Rundschau, 27, S.1-11. 68. Heckhausen, H. (1977). Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. In: Psychologische Rundschau, 28, S.175-189. 69. Heckhausen, H.

- (1987). Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In H. Heckhausen, P.M. Gollwitzer & F.E. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon*. Berlin u.a.: Springer.
70. Heckhausen, H., Gollwitzer, P.M. & Weinert, F.E. (Hrsg.). (1987). *Jenseits des Rubikon*. Berlin u.a.: Springer.
71. Heeg, F.J. & Kleine, G. (1988). Analyse des Problemlöse- und Entscheidungsverhaltens von Führungskräften. In: *Personalführung*, o. Jg., Heft 5/6, S.348-365.
72. Heider, F. (1958/1977). Psychologie der interpersonalen Beziehung. Stuttgart: Klett. Hoehn, R. (1983). Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursachen – Folgen – Gegenmassnahmen. Bad Harzburg: Verlag fuer Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
73. Hofer, M. & Dobrick, M. (1978). Handlungssteuerung durch kognitive Strukturen beim Lehrer. In H. Mandl & G.L. Huber (Hrsg.), *Kognitive Komplexitaet*. Goettingen: Hogrefe.
74. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage.
75. Hofstetter, H. (1988). *Die Leiden der Leitenden*. Koeln: Datakontext.
76. Hohl, E.K. & Knicker, T. (1987). Die Fuehrungskraft als Spielmacher. In: *Harvardmanager*, Heft 3, S.83-90.
77. Homans, G.C. (1950). *The human group*. New York. 78. Huber, G.L. & Mandl, H. (1979). Spiegeln Lehrerteile ueber Schueler die implizite Persoenlichkeitsstruktur der Beurteiler oder der Beurteilungsboegen. In: *Zeitschrift fuer Entwicklungspsychologie und Paedagogische Psychologie*, 11, S.218-231.
79. Huber, G.L. & Mandl, H. (Hrsg.). (1982). *Verbale Daten. Eine Einfuehrung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung*. Weinheim, Basel: Beltz.
80. Hugo-Becker, A. & Becker, H. (1996). *Psychologisches Konfliktmanagement*. Muenchen: Beck, 2.Auflage.
81. Me, M. (1971). *Macht und Entscheidungen in Organisationen. Eine Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*. Frankfurt a. M.: Akademische Verlagsgesellschaft.
82. Jago, A.G. (1987). *Fuehrungstheorien*. In A. Kieser et al. (Hrsg.), *Handwoerterbuch der Fuehrung*. Stuttgart: Poeschel.
83. Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. In: *Administrative Science Quarterly*, 42/1997, S.530-557.
84. Jochmann, W. (1990). *Berufliche Veraenderung von Fuehrungskraeften*. Stuttgart: Verlag fuer Angewandte Psychologie.
85. Jochum, E. (1987). *Gleichgestelltenbeurteilung – Fuehrungsinstrument in der industriellen Forschung und Entwicklung*. Stuttgart: Poeschel.
86. Jochum, E. (1999). „Laterale“ Fuehrung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Fuehrung von Mitarbeiter*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S.429-439.
87. Kaminski, G. (1981). *Ueberlegungen zur Funktion von Handlungstheorien in der Psychologie*. In H. Lenk (Hrsg.), *Handlungstheorien interdisziplinär*. Muenchen: Fink.
88. Kappe, D. (1996). *Konfliktbewaeltigung und kulturspezifisches Konfliktverhalten*. Wiesbaden: DUV.
89. Kehr, M. (1989). *Geschlechtsspezifisches Konfliktverhalten in der hierarchischen Organisation*. Unveroeffentlichte Diplomarbeit. Universitaet Muenchen.
90. Kepner, Ch. H. & Tregoe, B.B. (1982). *Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen. Rationales Management: Die neue Herausforderung*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
91. Kirsch, W. (1977). *Einfuehrung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: Gabler.
92. Kirsch, W. & Esser, W.-M. (1975). *Konflikt-handhabung im Betrieb*. In E. Gaugier (Hrsg.), *Handwoerterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Poeschel.
93. Koenigswieser, R. (1994). *Konfliktintervention – ein Modell*. In: *Hernsteiner, Fachzeitschrift fuer Managemententwicklung*, 3/1994, S.16-20.
94. Kotter, J.P. (1986). *Die Macht im Management*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
95. Krampen, G. (1981/ IPC – Fragebogen zu Kontrollueberzeugungen („Locus of control“). (Dt. Bearbeitung H. Levenson). Goettingen u.a.: Hogrefe.
96. Krieger, W. & Schulz, P. (1989). *Psychische Beanspruchung in einer Wettbewerbssituation: Der Einfluss von Leistungsunterschieden zwischen Konkurrenten*. In: *Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, S.84-89.
97. Krueger, W. (1972). *Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung*. Berlin: Duncker & Humblot.
98. Krysmanski, H.J. (1971). *Soziologie des Konflikts. Materialien und Modelle*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
99. Krystek, U. (1989). *Fuehrung in Ausnahmesituationen. Akute Krisen und Chancen als Fuehrungsaufgabe*. In: *Zeitschrift Fuehrung + Organisation*, 58/1, S.30-37.
100. Kuehl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
101. Kurtz, H.-J. (1983). *Konfliktbewaeltigung im Unternehmen*. Koeln: Deutscher Institutsverlag.
102. Kurz, M. & Kuehn, T. (1995). *Arbeitsplatzflexibilisierung – Ausserbetriebli-*

- che Arbeitsstaetten bei der IBM Deutschland GmbH. In R. Wunderer & T. Kuehn (Hrsg.), *Innovatives Personalmanagement*. Neuwied: Luchterhand. S.244-262.
103. Laucken, U. (1973). *Naive Verhaltenstheorie*. Stuttgart: Klett.
104. Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York, London: McGraw-Hill.
105. Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. *Ausgewahlte theoretische Schriften*. Bern u.a.: Hans Huber.
106. Leymann, H. (1996). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
107. Livingston, J.S. (1969/1990). *Motivation: Pygmalions Gesetz*. In: *Harvard manager*, Heft 1, S.90-99.
108. Mack, R.W. & Snyder, R.C. (1957). *The analysis of social conflict - toward an overview and synthesis*. In: *Journal of Conflict Resolution*, 1, S.212-248.
109. Maier, G.W., Rappensperger, G., Rosenstiel, L.v. & Zwarg, I. (1994). *Berufliche Ziele und Werthaltungen des Fuehrungsnachwuchses in den alten und neuen Bundeslaendern*. In: *Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38/12, S.4-12.
110. Martin, G.E. & Bergmann, T.J. (1996). *The dynamics of behavioural response to conflict in the workplace*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1996/69, S.377-387.
111. McGregor, D. (1970). *Der Mensch im Unternehmen*. Duesseldorf: Econ.
112. Meyer, W.-U. & Schmaelt, H.-D. (1978). *Die Attributionstheorie*. In D. Frey (Hrsg.), *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie*. Bern u.a.: Huber.
113. Motsch, A. (1994). *Entscheidungen bei partieller Information. Vergleich entscheidungs-theoretischer Modellkonzeptionen*. Wiesbaden: Gabler.
114. Mueller-Bader, P. (1977). *Konflikt und Leistung. Ein Beitrag zur Analyse der Leistungswirkung betrieblicher Konflikte*. Muenchen: Verlag V. Florentz.
115. Mueri, P. (1980). *Die mittlere Fuehrungsschicht - ein unausgeschoepftes Potential*. In: *Management-Zeitschrift*, 49/4, S.201-204.
116. Naase, C. (1978). *Konflikte in der Organisation*. Stuttgart.
117. Nachreiner, F. (1978). *Die Messung des Fuehrungsverhaltens. Zur Validitaet von Fragebogen zur Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens*. Bern u.a.: Hans Huber.
118. Neuberger, O. (1983). *Fuehren als widerspruechliches Handeln*. In: *Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, S.22-32.
119. Neuberger, O. (1984). *Fuehrung: Ideologie - Struktur - Verhalten*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994). *Mobbing: Uebel mitspielen in Organisationen*. Muenchen & Mering: Rainer Hampp.
120. Neuberger, O. (1995). *Fuehren und gefuehrt werden*. Stuttgart: Enke, 5.Auflage.
- Neuberger, O. (1999). *Mikropolitik*. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Fuehrung von Mitarbeitern*. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S.39-46.
121. Neuberger, O., Conradi, W. & Maier, W. (1985). *Individuelles Handeln und sozialer Einfluss*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
122. Neumann, P. (1999). *Das Mitarbeitergespraeche*. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Fuehrung von Mitarbeitern*. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S.227-242.
123. Pfeffer, J. (1999). *Power-Management. Wie Macht in Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird*. Wien, Frankfurt: Ueberreuter.
124. Pondy, L.R. (1967). *Organizational conflict: Concepts and models*. In: *Administrative Science Quarterly*, 12, S.296-320.
125. Proshansky, H.M. (1943). *Aprojective method for the study of attitude*. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, S.393-395.
126. Rapoport, A. (1976). *Kampfe, Spiele und Debatten. Drei Konfliktmodelle*. Darmstadt: Verlag Darmstaedter Blaetter.
127. Reber, G., Jago, A.G., Auer-Rizzi, W. & Szabo, E. (2000). *Fuehrungsstile in sieben Laendern Europas - ein interkultureller Vergleich*. In E. Regnet & L.M. Hofmann (Hrsg.), *Personalmanagement in Europa*. Goettingen: Verlag fuer Angewandte Psychologie, S.154-173.
128. Reber, G., Jago, A.G. & Hoehnisch, W. (1989). *Fuehrungsverhalten nordamerikanischer, oesterreichischer und franzoesischer Manager. Vortrag auf der Konferenz „Un Management pour l'Europe“*, 25.10.1989, Strassburg.
129. Regnet, E. (1987). *Implementation von Entschlussen*. Unveroeffentl. Diplomarbeit. Universitaet Muenchen.
130. Regnet, E. (1997). *Frau im Beruf - Stereotype und Aufstiegsbarrieren*. In R. Wunderer & P. Dick (Hrsg.), *Frauen im Management*. Neuwied: Luchterhand. S.241-265.
131. Regnet, E. (1999a). *Der Weg in die Zukunft - Neue Anforderungen an die Fuehrungskraft*. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Fuehrung von Mitarbeitern*. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S.47-59.
132. Regnet, E. (1999b). *Kommunikation als Fuehrungsaufgabe*. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Fuehrung von Mitarbeitern*. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S.217-226.
133. Renwick, P.A. (1975) *Perception and management of superior - subordinate conflict*. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, S.444-456.
134. Robrecht,

- J. (1995). Konflikte im Lebenslauf: ein empirischer Beitrag zur Psychologie der Lebensspanne. Regensburg: Roderer Verlag. 135. Rosenstiel, L.v. (1992). Fuehrungs- und Fuehrungsnachwuchskraefte: Spannungen und Wandlungen in Phasen gesellschaftlichen Umbruchs. In: ZfP, Heft 3/1992, S.327-351. 136. Rosenstiel, L.v. et al. (1993). Wertewandel – Herausforderung fuer die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. 137. Rosenstiel, L.v. (1999a). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beitrage der Sozialpsychologie. In K. Sonntag (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen. Goettingen u.a.: Hogrefe. 138. Rosenstiel, L.v. (1999b). Grundlagen der Fuehrung. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), Fuehrung von Mitarbeitern. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S.3-24. 139. Rosenstiel, L.v., Einsiedler, H., Streich, R.K. & Rau, S. (1987). Motivation durch Mitwirkung. Stuttgart: Schaeffer. 140. Rosenstiel, L.v., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). (1999). Fuehrung von Mitarbeitern - Handbuch fuer erfolgreiches Personalmanagement. 4.Auflage. 141. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: Psychological Monographs, 80. 142. Ruettinger, B. & Sauer, J. (2000). Konflikt und Konflikt loesen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag. 143. Scheele, B. & Groeben, N. (1979). Zur Rekonstruktion von subjektiven Theorien mittlerer Reichweite. Heidelberg: Universitaetsdruckerei. 144. Scheele, B. & Groeben, N. (1984). Die Heidelberger Struktur-lege-Technik (SLT). Weinheim: Beltz. 145. Scheele, B. & Groeben, N. (1988). Leitfaden zur Ziel-Mittel-Analyse (ZMA). Tuebingen: Francke. 146. Schoenhammer, R. (1985). Psychologisches Fuehrungstraining und die Mentalitaet von Fuehrungskraeften. Berlin: Duncker & Humblot. 147. Scholz, J. (1985). Wie stimmig ist das populaere Wirtschaftsdenken? In M.v.Klipstein & B. Struempel (Hrsg.), Gewandelte Werte – Erstarrte Strukturen. Wie die Buerger Wirtschaft und Arbeit erleben. Bonn: Verlag Neue Gesellschaft. 148. Schuboe, W. & Uehlinger, H.-M. (1986). SPSSx: Handbuch der Programmversion 2.2. Stuttgart u.a.: Fischer. 149. Schuler, H. (1999). Auswahl von Mitarbeitern. In L.v.Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), Fuehrung von Mitarbeitern, 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S.131-160. 150. Schulz, P. & Hoefert, W. (1981). Wirkungsmechanismen und Effekte von Zeitdruck bei Angestellentaetigkeiten: Feld- und Laborstudien. In M. Frese (Hrsg.), Stress im Buero. Bern u.a.: Hans Huber. 151. Schulz, U. (1991). Verhalten in Konfliktspielen. Frankfurt a.M.: Peter Lang. 152. Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1999). Fehlentscheidungen in Organisationen. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz. S.313-327. 153. Schuetze, F. (1977). Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien, Fakultat fuer Soziologie. Universitaet Bielefeld. 154. Schwarz, G. (1990). Konflikte lassen sich managen: Welcher Sinn sich hinter Konflikten verbirgt. In: Gablers Magazin, Heft 10, S.62-65. 155. Schwarz, G. (1997). Konfliktmanagement: sechs Grundmodelle der Konfliktloesung. 3.Auflage. Wiesbaden: Gabler. 156. Seligman, M.E.P. (1979). Erlernte Hilflosigkeit. Muenchen u.a.: Urban & Schwarzenberg. 157. Sermet, R. (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag. 158. Sherif, M. (1970). Group conflict and cooperation. London: Routledge. 159. Simon, H.A. (1981). Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsproblemen in Management und Verwaltung. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie. 160. Snyder, M. (1979). Self monitoring processes. In L. Berkowitz (ed.), Advances in experimental social psychology. Vol.12. New York: Academic Press. 161. Snyder, M. & Swarm, W.B.Jr. (1976). When actions reflect attitudes: The politics of impression management. In: Journal of Personality and Social Psychology, 34, S.1034-1042. 162. Stachle, W.H. (1986). Personalfuehrung im Wandel. In: Personalfuehrung, o. Jg., Heft 1, S.15-28. 163. Stasser, G. (1992). Pooling of unshared information during group discussion. In S.Worchel, W. Wood & J.A. Simpson (eds.), Group process and productivity. Newbury Park, CA: Sage. S.48-67. 164. Stehle, B. (1987). Belastungssituationen und Reaktionstendenzen von Fuehrungskraeften der Industrie – eine empirische Analyse. Frankfurt: Peter Lang. 165. Stengel, M. (1999). Wertewandel. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), Fuehrung von Mitarbeitern. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S.833-857. 166. Streich, R.K. (1985). Fuehrungskraefte im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie. In: Management Forum, Bd.5, S.217-239 und S.277-294.

167. Streich, R.K. (1997). Arbeitszeit und Arbeitssituation. In L.M. Hofmann, K. Linneweh & R.K. Streich (Hrsg.), Erfolgsfaktor Persönlichkeit. Muenchen: Beck.
168. Thomas, A. (1999). Mitarbeiterfuehrung in interkulturellen Arbeitsgruppen. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), Fuehrung von Mitarbeitern. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S.513-532.
169. Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. New York: Academic Press.
170. Thomas, K.W. (1979). Organizational conflict. In S. Kerr (ed.), Organizational Behavior. Columbus, Ohio: Grid Publishing.
171. Tinsley, C. (1998). Models of Conflict Resolution in Japanese, German and American Cultures. In: Journal of Applied Psychology, Vol.83, 2/1998, S.316-323.
172. Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (1988). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier fuer Fuehrungskraefte. Bern und Stuttgart: Haupt.
173. Volk, H. (1988). Das neue Bild vom Vorgesetzten - Lernziel Sozialkompetenz. In: Zeitschrift Fuehrung + Organisation (zfo), 57/3, S.175-178.
174. Vroom, V.H. (1981). Fuehrungsentscheidungen in Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, 41/1981, S.183-193.
175. Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh: Univ. of Pittsburgh Press.
176. Wahl, D. (1976). Naive Verhaltenstheorien von Lehrern. Projektbericht Nr.1. Weingarten, Paedagogische Hochschule.
177. Wahl, D.F. (1981). Methode zur Erfassung handlungssteuernder Kognitionen von Lehrern. In M. Hofer (Hrsg.), Informationsverarbeitung und Entscheidungsverhalten von Lehrern. Muenchen: Urban & Schwarzenberg.
178. Wahl, D., Schlee, J., Krauth, J. & Mureck, J. (1983). Naive Verhaltenstheorien von Lehrern. Abschlussbericht eines Forschungsvorhabens zur Rekonstruktion und Validierung subjektiver psychologischer Theorien. Zentrum fuer paedagogische Berufspraxis. Universitaet Oldenburg.
179. Walton, R.E. (1969). Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation. London: Addison-Wesley.
180. Weber, M. (1964/1972). Wirtschaft und Gesellschaft. Koeln, Berlin.
181. Weinert, A.B. (1985). Mensch und Organisation. In: Zeitschrift Fuehrung + Organisation (zfo), 54, S.233-239 und 473-478.
182. Weinert, F.E. (1977). Paedagogisch - psychologische Beratung als Vermittlung zwischen subjektiven und wissenschaftlichen Verhaltenstheorien. In W. Arnold (Hrsg.), Texte zur Schulpsychologie und Bildungsberatung. Braunschweig: Westermann.
183. Wicker, A.W. (1969). Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitudes objects. In: Journal of Social Issues, 25, S.41-78.
184. Wimmer, R. (1989). Ist Fuehrung erlernbar? Oder warum investieren Unternehmen in die Entwicklung ihrer Fuehrungskraefte? In: Gruppendynamik, 1, S.13-41.
185. Witte, E. (1973). Organisation fuer Innovationsentscheidungen - Das Promotorenmodell. Goettingen: Schwartz.
186. Wollert, A. (1985). Die Rollenidentifikation oberer Fuehrungskraefte. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart: Verlag fuer Angewandte Psychologie.
187. Wunderer, R. (1978). Laterale Kooperationskonflikte. In: Personal Enzyklopaedie, Bd.2, S.407-411. Muenchen: Verlag Moderne Industrie.
188. Wunderer, R. (1987). Laterale Kooperation als Fuehrungsaufgabe. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), Handwoerterbuch der Fuehrung. Stuttgart: Poeschel.
189. Wunderer, R. (1999). Fuehrung des Chefs. In L.v.Rosenstiel et al. (Hrsg.), Fuehrung von Mitarbeitern. 4.Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S.265-286.
190. Wunderer, R. & Klimecki, R. (1990). Fuehrungsleitbilder: Grundsaeetze fuer Fuehrung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen. Stuttgart: Poeschel.
191. Wunderer, R. & Kuehn, T. (Hrsg.). (1995). Innovatives Personalmanagement. Neuwied: Luchterhand.
192. Zanna, M.P. & Fazio, R.H. (1982). The attitude - behavior relation: Moving toward a third generation of research. In M.P. Zanna, E.T. Higgins & P.C. Herman (eds.), Consistency in social behavior. The Ontario symposium, Vol.2, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
193. Zapf, D. (1999) Mobbing in Organisationen - Ueberblick zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie, 43, 1/1999, S.1-25.
194. Ziehmman, K.-D. (1982). Kommunikation als Problem im Zeitalter der Informationsflut. In: Personalfuehrung, o.Jg., Heft 3, S.60-64.

Эрика Регнет

# Организационные конфликты

## Organizational Conflicts

Научный редактор  
Кандидат филологических наук  
*Анна Аркадьевна Киселева*

Перевод с немецкого  
Главный редактор  
Дизайн

*Сергей Сергеевич Димитров*  
*Оксана Викторовна Гритчина*

и компьютерная верстка

*Андрей Юрьевич Каменев*

Свидетельство ДК №2009 от 10.11.2004

Институт Прикладной Психологии  
«Гуманитарный Центр»  
Отдел продаж (Россия, Украина – 057-719-52-40)  
e-mail: [huce@kharkov.ua](mailto:huce@kharkov.ua)  
[www.iap.kharkov.ua](http://www.iap.kharkov.ua)

Подписано в печать 28.10.2013  
Формат 60x90/16. Бумага оф.  
Усл. печ. л. 25,5. Тираж 1250 экз. Заказ №36

Отпечатно  
в типографии «Полиарт»  
тел. (057) 735-11-35