

Т.В. Приходько, И.В. Кочеткова

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Т.В. Приходько, И.В. Кочеткова

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Учебное пособие

Иркутск
Научное издательство БГУ
2020

УДК 334.02
ББК 60.82
О64

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р юрид. наук, проф. В.В. Чуксина
 канд. юрид. наук, доц. Ю.Н. Егоров

Т.В. Приходько

О64 Организационно-управленческая деятельность : учеб. пособие / Т.В. Приходько, И.В. Кочеткова. – Иркутск : Науч. изд-во БГУ, 2020. – 128 с. – URL: <http://lib-catalog.bgu.ru>.

В пособии исследуются основы организации и управления, а также особенности управления конфликтными ситуациями. Раскрыто содержание и сущность процесса управления, понятие и классификация организаций, основные виды структур управления, процесс и методы принятия решений, характеристики рабочей группы и типы руководителей. Большое внимание уделено изучению конфликтов, методам их предупреждения и разрешения.

Учебное пособие соответствует актуальным требованиям ФГОС высшего образования. Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 40.05.01 Правовое обеспечение национальной безопасности (уровень специалитета).

УДК 334.02
ББК 60.82

© Приходько Т.В., Кочеткова И.В., 2020
© Научное издательство БГУ, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ	7
§ 1. Процесс управления	7
1.1. Понятие управления.....	7
1.2. Процесс управления и его элементы.....	8
1.3. Функции управления.....	9
1.4. Эффективность управления.....	13
§ 2. Организация как объект управления.....	14
2.1. Понятие и классификация организаций.....	14
2.2. Жизненный цикл организации	14
2.3. Внешняя среда организации.....	18
2.4. Внутренняя среда организации	20
§ 3. Организационная структура управления	22
3.1. Понятие и типы организационных структур управления	22
3.2. Основные виды иерархических (механических) структур управления...	24
3.3. Основные виды адаптивных (органических) структур управления.....	28
3.4. Проектирование организационных структур управления	31
§ 4. Управленческие решения	34
4.1. Управленческие решения: понятия и виды	34
4.2. Процесс принятия решения	35
4.3. Методы принятия решения.....	38
§ 5. Рабочая группа, команда.....	42
5.1. Понятие и признаки рабочей группы.....	42
5.2. Классификация рабочих групп.....	45
5.3. Психологические характеристики рабочей группы	48
5.4. Конформизм	50
§ 6. Руководитель и руководство	52
6.1. Руководитель: понятие и его функции.....	52
6.2. Качества руководителя	53
6.3. Основные типы руководителей.....	54
6.4. Принципы деятельности руководителя	58
ГЛАВА II: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ	60
§ 1. Основные этапы развития конфликтологии	60
1.1. Древнейшие времена.....	61
1.2. Средние века и эпоха Возрождения.....	62
1.3. Эпоха Просвещения	63
1.4. Вторая половина XIX – начало XX века.....	66
1.5. Отечественная конфликтология	66
§ 2. Теория конфликта	69
2.1. Понятие конфликта	69
2.2. Структура конфликта.....	70
2.3. Виды конфликтов.....	75
§ 3. Динамика конфликта	77

3.1. Предконфликтный период	77
3.2. Открытый период	78
3.3. Завершение конфликта	81
3.4. Послеконфликтный период	83
§ 4. Формулы конфликтов и стратегии поведения	85
4.1. Первая формула конфликтов	85
4.2. Вторая формула	88
4.3. Третья формула	89
§ 5. Внутриличностный конфликт	95
5.1. Понятие внутриличностного конфликта	95
5.2. Виды внутриличностных конфликтов	98
5.3. Понятие и виды психологической защиты	99
5.4. Способы разрешения внутриличностных конфликтов	101
§ 6. Межличностные и межгрупповые конфликты	104
6.1. Понятие межличностного конфликта	104
6.2. Предупреждение и разрешение межличностных конфликтов	109
6.3. Межгрупповые конфликты	112
§ 7. Переговоры в конфликтных ситуациях	117
7.1. Переговоры в конфликтной ситуации: понятие и стили	117
7.2. Жесткий стиль	117
7.3. Мягкий стиль	123
7.4. Торговый стиль	125
7.5. Сотруднический стиль	126
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	126

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность и успехи в любой сфере социальной деятельности прямо зависят от качества организации и управления. История отечественного и зарубежных государств подтверждает, что при всей значимости территориального расположения страны, наличия природных богатств, важнейшим достоянием является само управление.

Согласно толковому словарю С.И. Ожегова термин «*организация*» рассматривается «как планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина (к примеру, когда речь идет о четкой организации производства), а также, как общественное объединение или государственное учреждение. К примеру, Всемирная торговая организация, профсоюзная организация, строительная организация, молодежная организация. организация ветеранов труда»¹.

Экономист, крупнейший российский специалист в области теории организации и управления Б.З. Мильнер трактовал это понятие в двух аспектах: во-первых, термин «организация» обозначает «деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве»; во-вторых, – это «объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой»². Следовательно, в первом случае автор трактует термин «организация» в смысле организационной деятельности, т.е. в смысле «организовывать». Во втором – говорит об организации как об объекте в форме целостного комплекса взаимосвязанных элементов. Исходя из представленных определений, организацию можно рассматривать в двух основных аспектах: как процесс и как явление.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит науке об управлении. *Управление* – это деятельность, осуществляемая для достижения целей организации в интересах личности, коллектива и общества путем рационального использования располагаемых ею ресурсов – интеллектуальных, материальных, финансовых и информационных.

В настоящее время наряду с понятием «управление» в лексикон прочно вошло понятие «менеджмент», заимствованное из английского языка. Понятие «управление» и «менеджмент» чаще всего используются как идентичные, взаимозаменяемые понятия. Вместе с тем, необходимо отметить, что наряду с глаголом *to manage* для обозначения процесса управления в английском языке используются различные понятия, к примеру: *to govern* – управлять в политической сфере; *to control* – управлять в сфере техники. Собственно «*to manage*» рассматривается как управление применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка³.

Таким образом, понятие «управление» шире термина «менеджмент» и применимо не только к созданию и деятельности организаций в условиях рынка, но

¹ Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. М. : Оникс, 2008. С. 453.

² Мильнер Б.З. Теория организации. М. : Инфра-М, 2006. С. 18.

³ Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента : учеб. пособие. Н. Новгород : Нижегород. госун-т, 2013. С. 7.

также и к формированию органов публичной власти, руководству государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями, и, в целом, к эффективному управлению государством.

Данное учебное пособие состоит из двух глав. В первой главе отражены основные представления об организации, управлении, его функциях, описаны методы принятия управленческих решений, способы эффективного руководства и формирования рабочей группы. Во второй главе раскрывается суть и причины конфликтов, подробно рассматриваются стратегии поведения в конфликтных ситуациях, анализируются внутриличностный и межгрупповые конфликты.

Учебное пособие адресовано в первую очередь студентам, обучающимся по направлению подготовки (специальности) «Правовое обеспечение национальной безопасности», но может быть использовано студентами других направлений, проявивших заинтересованность в вопросах организации и управления коллективом людей.

ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

§ 1. Процесс управления

1.1. Понятие управления

Управление можно определить как совокупность принципов, методов, средств и форм рационального использования всех ресурсов предприятия (организации) для достижения поставленных целей.

Цели – это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие (организация) в своей деятельности. Именно с определения целей работы организации начинается современное эффективное управление.

В целях формирования комплексного понимания управления, как одного из видов человеческой деятельности, В. Д. Грибов⁴ предлагает рассматривать это явление в нескольких аспектах:

Во-первых, управление как искусство. Понимание управления как искусства базируется на том представлении, что организации – это сложные системы, на деятельность которых влияют разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Чтобы люди направляли свои усилия на достижение целей организации, руководители, управленцы, менеджеры должны проявлять все свое мастерство, чтобы создать условия для наиболее полного раскрытия потенциала каждого работника.

Во-вторых, управление как наука. Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за многие годы и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

В-третьих, управление как функция. Функция управления по назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. В качестве отдельных функций управления рассматривается множество управленческих действий, например мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок и др.⁵

В-четвертых, управление как процесс. При процессном подходе все проблемы управления рассматриваются через призму управленческих процессов, т.е. через взаимоувязанные между собою управленческие действия (процедуры), направленные на принятие решений для реализации целей организаций.

В-пятых, управление – это люди, руководящие организацией. Данный процесс обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления (руководителями, управленцами, менеджерами), формирующими организации и управляющими ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

В-шестых, управление – это аппарат. Управление нередко идентифицируется с органами или аппаратом управления. Руководство – специфический

⁴ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2020. С. 7.

⁵ Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 14.

орган управления современных организаций (как коммерческих, так и некоммерческих).

В-седьмых, *организация управления является учебной дисциплиной*, наряду с менеджментом. Которые выступают как направления профессионального образования, и как важнейший элемент подготовки любого специалиста.

1.2. Процесс управления и его элементы

Процесс управления представляет собой совокупность логически связанных между собой управленческих действий, осуществляемых руководителями в определенной последовательности и комбинации и направленных на достижение цели⁶.

То, какими будут управленческие процессы зависит как от объективных (характер и сфера деятельности организации или подразделения; их структура; нормы; правила и др.) так и субъективных (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т.п.) факторов.

В совокупности процессы управления образуют цикл, состоящий из взаимосвязанных *фаз*, подразделяемых на стадии, этапы, каждый из которых характеризуется решаемыми в его рамках задачами. К фазам процесса управления относятся:

1. Поступление сигнала из внешней среды или самой организации о возникшей проблеме.
2. Отбор информации, необходимой для принятия решения исходя из его значимости и полезности для субъекта (из внешней среды) и о состоянии контролируемого параметра, степени достижения цели (из внутренней среды).
3. Выработка и принятие решения.
4. Доведение решения до исполнителя, организации его выполнения.
5. Контроль, оценка полученных результатов, внесение корректив в ход дальнейшей работы.
6. Вознаграждение или наказание исполнителей.

Система управленческой деятельности состоит из трех элементов: работник, ситуация, процесс.

Целью конкретного управленческого процесса является изменение, или наоборот, сохранение *управленческой ситуации*, т.е. такой совокупности обстоятельств, которая может (в будущем) положительно или отрицательно повлиять на бизнес-систему.

Ситуация характеризуется: продолжительностью; остротой; местом и причинами возникновения; содержанием; скоростью, продолжительностью (реактивно возникающие управленческие ситуации в основном краткосрочны) и направленностью протекания процессов, числом и кругом участников; важностью, сложностью, перспективами развития и т.п.

При изменении ситуации изменяются задачи и методы управления.

Объектами управления являются:

– деятельность (планирование, постановка задач, контроль);

⁶ Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2013. С. 24.

- люди (обеспечение сотрудничества, кадровая политика, мотивация, обучение);
- внешние связи;
- организация как таковая, процессы совершенствования системы, структуры, технологии деятельности и самого управления.

Управленческую деятельность осуществляет субъект – лицо (человек, подразделение, организация), которое способно выбрать собственные цели и способы их достижения, конкретные функции, тип поведения.

К элементам процесса управления относятся: управленческий труд, его предмет и средства. Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее решения. Исходная информация в результате обработки превращается в управленческое решение, служащее руководством для осуществления конкретных действий. Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией: компьютеры, телефоны, авторучки, бумага и т.п.

1.3. Функции управления

Как было указано выше, процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия, и называются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Функции управления – это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная, образовательная и т.д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

Современные исследователи предлагают разнообразные перечни управленческих функций: планирование, организация, распоряительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, прогнозирование, информирование, кооперирование, воспитание, несение ответственности, управление персоналом, «паблик рилейшнз», представительство, ведение переговоров или заключение сделок и др.⁷

Наиболее общими являются следующие функции управления:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);
- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);

⁷ Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента : учебник. М. : Дашков и К°, 2008. С. 136.

- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными);
- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Рассмотрим последовательно содержание каждой из основных функций управления.

1. *Планирование* – это первая, важнейшая функция процесса управления, представляющая собой процесс разработки плана, определяющего то, что нужно сделать (достичь) и какими методами, соотносясь со временем и пространством. Если плановые показатели недостаточно обоснованы, то, как бы хорошо организация ни работала на последующих этапах, результат будет низким. Поэтому от правильно сформулированных планов в значительной мере зависит качество управления.

Основные задачи планирования деятельности организации:

- выбор оптимальной стратегии деятельности организации на основе прогнозов альтернативных вариантов;
- обеспечение устойчивости функционирования и развития организации;
- формирование оптимального портфеля инноваций и инвестиций;
- комплексное обеспечение выполнения планов;
- формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;
- координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам и качеству;
- стимулирование выполнения планов.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей.

В целом функция планирования осуществляется в современных организациях на двух уровнях: *стратегическом и оперативном*. Из стратегического планирования вытекает оперативное (обычно годовое) планирование, которое строится достаточно детально. Оперативное планирование деятельности предприятия осуществляется в ряде случаев на основе *бизнес-плана*. В нем должен быть определен курс, которого намерена придерживаться организация в определенный промежуток времени (обычно 1 год, редко – 1–3 месяца).

2. Следующей функцией процесса управления является *организация*. Задача этой функции – формирование структуры предприятия, а также обеспечение его всем необходимым для нормальной работы: персоналом, материалами, оборудованием, помещением, денежными средствами и др. После того как план составлен, задача состоит в том, чтобы создать реальные условия для достижения намеченных целей.

Организовать – означает разделить целое на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи нижестоящим уровням путем распределе-

ния ответственности, полномочий, а также установить взаимосвязи между различными видами работ. Важное условие рациональной организации управления – делегирование руководителем полномочий подчиненным, которые будут принимать решения в порученных им областях.

Делегирование означает передачу задач и прав на принятие решений лицу, которое принимает на себя обязанность по их выполнению. *В организаторскую входит также распорядительская функция, которая* заключается в доведении до сведения каждого субъекта того, что и как тот должен делать для достижения поставленных целей.

3. Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция управления – *мотивация*.

Цель мотивации – создать у работника стимулы к труду и побудить его работать с полной отдачей. Поведение людей определяется множеством мотивов. *Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека, он находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних по отношению к нему факторов. В основе внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом, лежат их потребности.

4. *Координация* – это функция, призванная обеспечивать согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Деятельность по координации осуществляется посредством совещаний, контактов между руководителями, сотрудниками, проведения согласований планов и графиков, внесения в них корректив, увязки работы исполнителей и т.д.

5. *Контроль* – управленческая функция, в задачи которой входят количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Управленческий контроль как один из главных инструментов выработки политики и принятия решений обеспечивает нормальное функционирование организации для достижения намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и при оперативном руководстве.

Различают следующие основные виды контроля:

- *предварительный* контроль, который выполняется до фактического начала работ (оценка квалификации персонала, выработка стандартов для материальных ресурсов, составление бюджета и т.п.);

- *текущий* контроль проводится в процессе работы. Чаще всего объект такого контроля – сотрудники, а сам контроль – прерогатива их непосредственного руководителя. Текущий контроль для аппарата управления играет роль обратной связи;

- *заключительный* контроль помогает руководству организации предотвратить ошибки в будущем при планировании работ.

Информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации труда сотрудников.

Чтобы контроль был *эффективным*, т.е. обеспечивал достижение целей организации, он должен соответствовать *следующим принципам*:

- стратегическая направленность, т.е. контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их;
- ориентированность на результаты, т.е. контроль должен способствовать достижению поставленных целей и формулированию новых целей, которые обеспечат выживание организации в будущем;
- своевременность, которая означает подходящий временной интервал контроля, позволяющий обеспечить возможность устранения отклонений прежде, чем они достигнут серьезных размеров;
- гибкость, т.е. контроль должен иметь возможность адаптироваться к происходящим изменениям;
- простота контроля, что помогает лучше понять его цели и инструменты, и, следовательно, обеспечивает поддержку существующей системы контроля персоналом организации (кроме того, простые методы контроля более экономичны);
- экономичность, т.е. затраты на осуществление контроля не должны превышать создаваемые им преимущества; его масштабы должны соответствовать потребностям системы управления в аналитической информации;
- соответствие используемых средств и методов контроля контролируемому виду деятельности (предмету контроля).

Для повышения эффективности контроля и устранения его негативного восприятия работниками специалисты⁸ рекомендуют:

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать жесткого контроля;
- вознаграждать за достижение стандартов.

Таким образом, контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Предназначение контроля – это предупреждение возможных отклонений от намеченных планов.

Следует заметить, что в реальной управленческой практике зачастую не выдерживается последовательность реализации общих функций управления, руководитель не ограничивается выполнением в определенное время исключительно одной функции. Зачастую в деятельности руководителя все функции управления присутствуют одновременно. Например, координируя работу подчиненных, руководитель планирует и корректирует собственные действия, прогнозирует последствия распределения работ, заботится о мотивации, добиваясь исполнения своих поручений, контролирует, насколько правильно его поняли, анализирует и оценивает возможности сотрудников в отношении поручаемой работы и т.д. В практической деятельности ни одна функция не встречается в чистом виде.

⁸ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 23.

1.4. Эффективность управления

Эффективность управления определяется тем, в каком отношении находятся результат, использованные ресурсы и производственные затраты. Уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Эффективность проявляется в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности.

Основными показателями эффективности управления являются:

- эффективность труда работников аппарата управления;
- эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Высокая эффективность управления обеспечивается также профессионализмом персонала и управляющих. Эффективное управление требует формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат. Эффективное управление невозможно без заинтересованности всех участников управленческого процесса в его результатах, этому способствует предоставление работникам права участия в управлении и распределении прибыли.

§ 2. Организация как объект управления

2.1. Понятие и классификация организаций

Термин «*организация*» происходит от фр. *Organisation* и означает устройство, сочетание частей в единое целое. Организация предполагает внутреннюю упорядоченность частей целого как средство достижения желаемого результата⁹.

Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Каждая организация имеет свое предназначение – *миссию*, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения определенных целей – выживания, роста, доходности. Она выпускает определенную продукцию или оказывает услуги, использует различные технологии, несет ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Следовательно, под организацией следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования. Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать трем обязательным признакам:

- 1) наличие не менее двух людей, которые считают себя членами этой группы;
- 2) наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. того конечного результата, к которому стремится данная организация);
- 3) члены группы намеренно работают вместе, чтобы достичь намеченных целей.

Таким образом, организация – это система, представляющая собой некую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

2.2. Жизненный цикл организации

Все живые организмы (системы) на земле рождаются, растут, стареют и умирают в соответствии со своим жизненным циклом. Каждый организм (система) стремится достичь своего расцвета и как можно дольше оставаться на этом этапе. Организации, как и другие организмы, имеют свои жизненные циклы и соответствующие каждому циклу свои проблемы. Чем более значимые проблемы решает организация, тем более масштабной она является. Проблемы появляются в предсказуемом порядке и имеют общие причины. Если не реагировать на изменения, не решать нормальные проблемы, то проблемы становятся сначала аномальными, а затем патологическими. Если знать на каком этапе жизненного цикла находится организация, какие проблемы на этом этапе ее ожидают, и исходя из этого эффективно решать их, организация может осознанно в оптимальные сроки достичь своего расцвета и оставаться на этом этапе сколько захочет.

⁹ Мильнер Б.З. Теория организации. М. : Инфра-М, 2006. С. 48.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Теория *жизненного цикла организации* подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития по аналогии с живыми существами: становление, рост, зрелость, смерть.

Согласно представлениям Б.З. Мильнера¹⁰ стадии жизненного цикла организации следующие:

Рождение организации. Главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача – выход на рынок.

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий – в течение пяти лет своего существования. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу новых специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация (расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств). Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной

¹⁰ Мильнер Б.З. Теория организации. С. 48.

прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то, что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно сознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это, вместе взятое, создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой, происходит накопление организационных проблем. Руководителям важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путем незначительных корректировок системы управления или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

В.Д. Грибов¹¹ указывает следующие пути повышения эффективности управления на различных этапах жизненного цикла организации:

Так, на пример, на стадии *роста* и расширения деятельности организации происходит позиционирование ее продукции на рынке, поиск лучших партнеров, завоевание своей доли на рынке, обеспечение рентабельной работы организации,

¹¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 75.

поэтому главные задачи организации на этой стадии – создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг.

На стадии *зрелости* организация достигает лидирующего положения на рынке. Если предприятие способно к изменениям, гибко реагирует на динамику внешней среды, быстро адаптируется к потребностям рынка, оно может долгие годы успешно функционировать, не боясь падения рентабельности и банкротства. Когда же предприятие своевременно не реагирует на требования различных стадий жизненного цикла, то ситуация будет неуклонно приближаться к спаду деловой активности и банкротству.

Как правило, на стадии *спада* снижается спрос на продукцию или услуги организации, возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе. Часто организация перестает соответствовать внешнему окружению, становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Уменьшить риск банкротства можно, если избегать излишнего оптимизма (когда необоснованно кажется, что дело идет успешно); разрабатывать и осуществлять качественные планы по маркетингу с четкими целями; своевременно выявлять критические моменты, которые могут представлять собой угрозу для предприятия. Руководители предприятия должны обращать внимание на любые изменения в функционировании самого предприятия и в окружающей среде. Эти изменения могут быть первыми сигналами о надвигающейся беде. В этом случае необходимо скорректировать стратегию развития компании, структуру ее управления и провести другие организационные изменения.

Наименее жесткая альтернатива банкротству – *реорганизация* предприятия, цель которой – оживить предприятие. В этом случае разрабатывается и осуществляется план выхода из кризисной ситуации, который может включать слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования предприятия, в результате чего создаются новые, ликвидируются существующие юридические лица, меняется организационно-правовая форма предприятия.

Особой формой реорганизации является *реструктуризация* предприятия, которая включает систему мероприятий по улучшению управления на предприятии, по повышению эффективности его производства и конкурентоспособности продукции, повышению производительности труда, снижению издержек производства, по улучшению финансово-экономических результатов его деятельности. Реструктуризация должна способствовать оздоровлению экономики предприятия, восстановлению платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости.

Если результаты деятельности предприятия ведут к банкротству, может быть проведена санация (оздоровление) предприятия. *Санация* – это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Суть санации состоит в передаче (по решению суда) функций по управлению делами предприятия государственному органу или совету кредиторов из числа уполномоченных специалистов по делам о несостоятельности.

Если санация не принесла ожидаемых результатов, проводится процедура *банкротства*. В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации

от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» под несостоятельностью (банкротством) понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды¹².

Ликвидация предприятия, т.е. прекращение его деятельности, происходит по причине банкротства по решению собственника имущества либо по решению суда.

Жизненный цикл характеризует основную тенденцию исторического развития организации, эту закономерность необходимо учитывать при разработке стратегических и тактических планов развития организации, совершенствовании ее структуры и системы управления.

2.3. Внешняя среда организации

Организация является открытой системой, которая постоянно взаимодействует с внешней средой. «Под *внешней средой организации* понимаются все условия и факторы окружающей среды, которые влияют на функционирование организации и требуют ее соответствующего реагирования»¹³. Организация как открытая система зависит от внешней среды, связанной с поставками ресурсов, энергии, кадров, потребителей и т.д. Поэтому организации должны учитывать факторы внешней среды в своей деятельности и приспосабливаться к ним.

Факторы внешней среды организации можно разделить на две группы: прямого и косвенного воздействия. Это облегчает учет степени их влияния на деятельность предприятия.

Среда прямого воздействия (микросреда) содержит факторы, которые непосредственно влияют на бизнес и, в свою очередь, испытывают прямое влияние деятельности предприятия. Это прежде всего потребители, конкуренты, поставщики сырья, материалов, комплектующих, коммерческие банки, инфраструктура, необходимая для бизнеса, государственные и муниципальные органы власти, международный фактор.

Среда косвенного воздействия (макросреда) включает факторы, которые могут и не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но так или иначе влияют на ее работу. Речь идет о состоянии экономики, научно-техническом прогрессе, социально-культурных и политических изменениях в обществе, природно-географических и демографических показателях.

Рассмотрим подробнее непосредственные факторы внешней среды.

Прежде всего на работу организации непосредственно влияют *потребители продукции и услуг*. Воздействие потребителей проявляется в различных формах: установление определенного уровня цен; особые требования к качеству, дизайну и техническим характеристикам продукции, формам оплаты; угроза перехода к другому производителю; предпочтение определенных торговых марок и т.д.

¹² О несостоятельности (банкротстве) : федер. закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 27.12.2019 г.) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 43. Ст. 4190.

¹³ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 80.

Поставщики материальных и природных ресурсов. Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, электро- и теплоэнергии, воды, газа могут непосредственно воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Организация должна направлять свои усилия на то, чтобы минимизировать ресурсную зависимость.

Конкуренты. К ним относятся те организации, которые реализуют на одних и тех же рынках продукцию или оказывают услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Чем более полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конкурентах располагают руководители организации, тем лучше они сумеют подготовить организацию к ответным действиям на вызов конкурентов, разработав наступательную или оборонительную стратегию.

Инфраструктура. Это часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами, транспортными, консультационными, аудиторскими, страховыми и другими услугами. В инфраструктуру входят многочисленные организации, такие как банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные и аудиторские фирмы, лизинговые компании, арендаторы, охранные агентства, железные дороги.

Государственные и муниципальные органы власти. Влияние органов государственной власти и органов местного самоуправления на организацию может проявляться по-разному: от прямого вмешательства до регулирования ее деятельности. Сюда входит принятие законов и других нормативных правовых актов, определяющих правовую базу предпринимательства, полное или частичное владение акциями, лицензирование, предоставление субсидий, взимание налогов и контроль за их уплатой, применение экономических и административных санкций и др.

Международный сектор деловой среды все больше воздействует на деятельность российских организаций. Непосредственные отношения российских организаций с международной средой возникают при создании совместных предприятий, покупке акций компании иностранными инвесторами, при выходе на зарубежные рынки, реализации совместных проектов, осуществлении поставок товаров из-за рубежа и т.п.

Рассмотрим теперь группу факторов косвенного воздействия на деятельность организации.

Экономическая среда организации характеризует условия ее создания, функционирования и достижения эффективности ее работы. Это – покупательная способность населения, которая, в свою очередь, зависит от уровня безработицы, системы налогов и др.

Любая организация подвергается воздействию *социально-культурных факторов*, к которым относятся традиции, стереотипы поведения людей, приверженность определенной торговой марке или, наоборот, отрицательное отношение к какому-либо товару и т.д. Социокультурный фактор в России из-за ее масштабов, многонациональности, расслоения населения на бедных и богатых является весьма актуальным.

Важную роль в деятельности организации играет *политический фактор*. Он тесно связан с социокультурным фактором и международным окружением. Политическая система существенно влияет на деловую активность организаций.

Правовая среда – это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений организаций. От знания и соблюдения принятых нормативных правовых актов зависят правомерность заключения и выполнения тех или иных контрактов, законность деловых операций, возможность решения спорных и других вопросов, связанных с деятельностью организаций, осуществляемой в рамках существующего законодательства.

Научно-технический прогресс включает научные и технологические факторы. На их основе организации могут модернизировать старую и выпускать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать новые технологические процессы. При этом можно использовать не только результаты научных исследований и разработок, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других отраслей. Если организации осознали важность технологических инноваций, следовательно, их бизнес развивается успешно.

Природно-географическая среда характеризует природные условия и экологическую обстановку, в которой осуществляется бизнес. Имеются в виду наличие и доступность сырья, энергоресурсов, климатические, сезонные условия, а также степень загрязнения и нарушения естественного баланса в природе.

Рынок труда включает кадровые агентства, службы занятости, учебные заведения, биржи труда и т.п., с которыми организация устанавливает связи и непосредственно взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми трудовыми ресурсами.

Изменения внешней среды сильно влияют на деятельность организации. Это заставляет их искать способы для улучшения взаимодействия и развивать способности к адаптации. Только при таком поведении организации можно рассчитывать на успех.

2.4. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда, в отличие от внешней, включает те условия производства и реализации продукции (услуг), которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления. В этом состоит основное отличие внутренней среды от внешней (факторы последней необходимо учитывать в работе организации, но влиять на их изменение она не способна).

К факторам внутренней среды относятся структура организации, ее цели и задачи, технология производства и люди – с их способностями, потребностями, квалификацией. Все внутренние факторы взаимосвязаны. Изменение одного из них в определенной степени влияет на все другие.

В центре всей совокупности внутренних факторов находятся *цели* организации, цели – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится коллектив данной организации, работая вместе.

Важнейший элемент внутренней среды – *структура организации*, под которой понимается логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Как указывает В.Д. Грибов, задача заключается в том, чтобы создать организационную структуру, которая не только позволяла бы организации постоянно адаптироваться к происходящим переменам, но и активно содействовать этому процессу. Это означает, что структура следует за стратегией организации (и, следовательно, за требованиями рынка), а не наоборот¹⁴.

¹⁴ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 161.

§ 3. Организационная структура управления

3.1. Понятие и типы организационных структур управления

Организационной структурой управления называется упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. *Элементы структуры* – отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, права и ответственность за их выполнение. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше производительность труда.

Организационные структуры управления могут быть двух типов: иерархические (механистические, бюрократические) и адаптивные (органические).

Иерархические структуры управления (механистические, бюрократические). Впервые данный подход разработал М. Вебер, который предложил нормативную модель, названную рациональная бюрократия (идеальная структура). По этой модели все работники организации должны действовать строго по инструкциям и не отклоняться от них. В основе такого иерархического подхода лежат организации, предъявляющие жесткие требования как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют, при этом состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих.

В.Д. Грибов¹⁵ предлагает следующие принципы иерархического подхода к построению организационных структур управления:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым наем и увольнение с работы производятся в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Главные понятия структуры управления иерархического типа – иерархичность, рациональность, универсальность, ответственность, точность, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, единство, строгая субординация и сокращение затрат.

¹⁵ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 164.

Достоинства структуры управления иерархического типа:

- обеспечение слаженной четкой работы больших коллективов людей, работающих на единую цель;
- мобилизация сил при решении сложных проектов в массовом и крупносерийном производстве;
- защищенность служащих от произвольных увольнений.

Недостатки структуры управления иерархического типа:

- отсутствует гибкость управления, возникают трудности при изменении системы управления с целью ее совершенствования, бюрократизм (из-за наличия стандартизированных правил, процедур и норм);
- вопросы стратегии и тактики развития организации решаются только на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением решений;
- не способствует росту творческого потенциала людей (каждый использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы);
- функциональная специализация элементов структуры управления ведет к их неравномерному развитию, что приводит к противоречиям между отдельными частями структуры, несогласованности в их действиях и интересах.

Адаптивные организационные структуры управления – эти структуры стали применяться недавно. Свое название «органические» они получили из-за сходства с организмом. Они способны изменяться, приспосабливаться к непредвиденным изменениям окружения в определенных пределах.

Адаптивные организационные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х гг. XX в., когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий, жизнь потребовала от них высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой – стала очевидной неспособность структур иерархического типа соответствовать этим условиям.

Главное свойство управленческих структур адаптивного (органического) типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

Основные характеристики адаптивной модели:

- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений;
- формулирование правил работы в виде принципов, а не установок;
- ориентированность на проблемы;
- сокращение числа иерархических уровней;
- повышение горизонтальной интеграции между персоналом;
- взаимная информированность;
- самодисциплина (при управлении применяются доверие и убеждение, а не власть).

Достоинства адаптивных организационных структур управления:

- высокая гибкость и, следовательно, высокий уровень выживаемости при изменениях внешней и внутренней среды организации;

– принятие решений на основе обсуждения, а не авторитета, правил или традиций;

– распределение работы между сотрудниками в зависимости от характера решаемых проблем, а не от должности, высокая оценка творческого подхода персонала к работе;

– повышение ответственности каждого работника за общий успех.

Недостатки адаптивных организационных структур управления:

– требуют более высокого профессионализма работников; преимущественно требуется организованная работа команды, а не формальной группы.

3.2. Основные виды иерархических (механических) структур управления

1. *Линейная структура* управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками¹⁶. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления.

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но самих указаний или инструкций управленческому объекту не дают. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Доминирующим принципом построения линейной структуры служит *вертикальная иерархия*, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

В практике управления линейная структура применяется в небольших двухуровневых организациях (например, индивидуальное предпринимательство и малые предприятия) или в качестве элемента более сложных организаций, занятых простыми видами деятельности (например, военные организации).

Достоинства линейной структуры управления:

- единство распорядительства;
- простота и четкость подчинения;
- полная ответственность линейного руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей;
- получение нижестоящими звеньями согласованных распоряжений и заданий.

¹⁶ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 165.

Недостатки линейной структуры управления:

- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность его контактов с подчиненными и вышестоящими звеньями;
- отсутствуют горизонтальные связи, что приводит к увеличению сроков принятия и реализации решений;
- повышаются требования к руководителю, который должен быть квалифицированным специалистом с обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;
- структура пригодна к решению только оперативных текущих задач;
- структура не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования организации.

2. *Функциональная* структура предполагает специализацию в выполнении отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на *горизонтальном* разделении управленческого труда. Такая децентрализация работ между подразделениями создаст возможность для их специализации, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Достоинства функциональной структуры управления:

- информационная разгрузка руководителя организации;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- высокое качество принимаемых решений;
- сотрудникам легче изучать чужой опыт, это помогает им повышать квалификацию и развивать свои способности, благодаря чему возрастают и личные, и организационные показатели работы;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида деятельности;
- устранение дублирования в выполнении задач управления отдельными службами;
- преимущество координационного характера – сотрудники, сгруппированные на основе одинаковых позиций, могут легко участвовать в коммуникациях и обмениваться информацией друг с другом;
- руководителям легче контролировать показатели работы каждого сотрудника;
- формируются нормы, ценности коллектива, повышается групповая сплоченность, что повышает показатели работы.

Недостатки функциональной структуры управления:

- нарушение принципа единоначалия при использовании принципа полномочного распорядительства;
- длительная процедура принятия решений (много функциональных руководителей);

- трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- снижение ответственности функциональных руководителей за работу организации в целом.

Однако, как отмечает В.Д. Грибов, «несмотря на перечисленные достоинства, на практике функциональный подход оказался в большинстве случаев нежизнеспособным. Нескоординированные решения специалистов неизбежно вступают в противоречие друг с другом... Борьба за приоритетность их реализации порождает конфликты и вносит дезорганизацию в систему управления»¹⁷.

3. *Линейно-функциональная структура* позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления и использовать преимущества той и другой структуры.

В основу построения линейно-функциональной структуры управления положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам (финансы, персонал, снабжение, маркетинг и др.). За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель организации, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение.

Достоинства линейно-функциональной структуры управления:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений, благодаря чему упрощается задача координации деятельности специалистов внутри организации (сотрудники «говорят на одном языке»);
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредоточивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность, исключается дублирование функций в разных подразделениях организации;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- стимулирование профессиональной специализации работников обеспечивает рост их квалификации и профессиональных достижений; низкие административные расходы.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- большое число «этажей управления» между работниками, выполняющими основные и вспомогательные функции, и лицом, принимающим решения;
- замедленная реакция на изменение внешней среды из-за многозвенных бюрократических процедур согласования;

¹⁷ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 167.

– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев, неразвитость духа новаторства и предпринимательства.

Простота и однообразие операционной деятельности позволяют использовать линейно-функциональную структуру на практике многим организациям. Этот тип остается до настоящего времени основной организационной формой управления.

4. *Линейно-штабная структура* управления является развитием линейных организационных систем управления и предназначена устранить их важнейший недостаток, связанный с отсутствием постоянной помощи со стороны специалистов.

Линейно-штабная структура управления – это структура, в которой в помощь линейному руководителю создается группа специалистов – штаб или оперативный аналитический отдел. На уровне организации сотрудники штаба занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают специфические задачи: получение и анализ информации о внешней и внутренней средах, осуществление контроля, подготовка проектов решений, текущее информирование и консультирование руководства. Работники штаба обладают консультативными, контрольными и иными полномочиями. Они не имеют права принимать решения и руководить какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю выполнять отдельные функции. В остальном эта структура соответствует линейной структуре управления.

Достоинства линейно-штабной структуры:

– более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов;

– некоторая разгрузка высших руководителей;

– возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-штабной структуры:

– так же как в линейных структурах, все решения принимаются руководителем организации независимо от того, насколько они важны;

– работники штабов оторваны от практики и, хотя они имеют высокую квалификацию, предлагаемые ими решения часто недостаточно эффективны;

– работники штабов не несут ответственности за свои предложения и не участвуют в их реализации.

На практике линейно-штабные структуры зарекомендовали себя как хорошая промежуточная ступень при переходе от линейной структуры к более эффективным структурам адаптивного типа.

5. *Дивизиональная* или *отделенческая* (от англ. *division* – отделение) структура управления – наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы¹⁸. В этой структуре самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и

¹⁸ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 170.

сбыт однородной продукции (*дивизионально-продуктовая* структура управления) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (*дивизионально-региональная* структура управления). Примером структуры дивизионально-регионального типа могут служить сбытовые организации крупных предприятий и фирм, а также крупные банки и страховые компании.

Достоинства и недостатки: большую часть решений принимает руководитель дивизиона, руководитель предприятия оставляет за собой только принятие основных стратегических решений, следовательно, уменьшается число уровней принятия решений, что повышает время принятия решений, также повышается качество принимаемых решений, поскольку руководитель дивизиона более глубоко разбирается в текущих вопросах дивизиона, чем руководитель предприятия. Экономическая эффективность предприятия также повышается, так как обеспечивается быстрое реагирование на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса; обеспечивается лучшая координация работ. В то же время происходит увеличение управленческих затрат из-за дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, а также удлинение сроков принятия решений перспективных крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса.

3.3. Основные виды адаптивных (органических) структур управления

К структурам органического типа относятся бригадные, проектные, матричные структуры управления и ряд других.

1. *Бригадная* структура является одной из разновидностей структур органического типа. В.Д. Грибов¹⁹ выделяет следующие принципы организации бригадной работы:

- автономная работа бригад, в которые могут входить рабочие, специалисты и управленцы;
- самостоятельное принятие решений и координация работ внутри бригад и с другими группами;
- замена жестких связей гибкими, вплоть до права привлекать для решения задач бригады работников из других подразделений, что разрушает традиционное деление производственных, технических, экономических и управленческих служб на изолированные подсистемы со своими целевыми установками.

Достоинства бригадной структуры управления:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления.

Недостатки бригадной структуры управления:

- усложнение взаимодействия;

¹⁹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 170.

- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

На практике бригадная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении. Она часто применяется в сочетании с проектными организационными структурами управления.

2. Проектная структура нацелена на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов или работ (освоение новой продукции, модернизация производства и т.д.). Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредоточиваются у одного лица – руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовывать преимущества единства организации работ и единоначалия.

Проектная структура – это временный орган управления, созданный для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается, а сотрудники (члены проектной группы) переходят в новую команду или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе увольняются).

Достоинства проектной структуры управления:

- высокая гибкость;
- члены проектной команды и ее руководитель концентрируются на реализации одного-единственного проекта и не отвлекаются на другие задачи;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
- наименее бюрократизированная из всех структур управления, решения принимаются в ходе обсуждения со всеми членами проектной команды;
- при реализации принятых решений отсутствует сопротивление персонала, так как они не навязаны подчиненным вышестоящим руководством;
- удобна для решения проблем инновационного характера.

Недостатки проектной структуры управления:

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов организации;
- необходим период «настраивания» команды на работу, включающий периоды формирования команды, приспособления ее членов друг к другу и нормализации взаимоотношений внутри коллектива;
- сложность дробления ресурсов между проектами;
- сложность организации взаимодействия большого числа проектов в компании;
- необходимость дублирования существующих в организации функциональных служб;

– после завершения проекта или при отказе организации от проекта возникает проблема с трудоустройством высвободившихся специалистов, а неопределенность по поводу будущего создает дополнительное напряжение в проектной команде. На практике достоинства проектной структуры управления более важны, чем их недостатки, в организациях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов.

3. *Матричная* организационная структура (англ. matrix organizational structure) предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной организационной структуры, базирующейся на единоначалии.

По сравнению с линейно-функциональной организационной структурой в данном случае несколько падает управляемость, но экономическая эффективность предприятия повышается за счет дальнейшего сокращения времени принятия решений, которое осуществляется прямо на нижних уровнях управления.

Достоинства матричных структур:

- высокая степень гибкости и адаптивности;
- лучшая координация работ (через руководителя проекта, осуществляющего взаимодействие между функциональными сферами);
- возможность быстрого и безболезненного перераспределения ресурсов между проектами;
- сосредоточение внимания, управления и ресурсов на конкретных целях в сочетании с возможностями квалифицированной и специализированной функциональной экспертизы и помощью;
- обеспечиваются малые потери информации и более эффективное регулирование коммуникации.

Недостатки матричных структур:

- дуализм управления, т.е. двойное подчинение как руководителю проекта, так и начальнику функционального подразделения;
- чрезвычайно сложная в управлении – трудно установить четкую ответственность за работу по заданию подразделения и по заданию проекта (следствие двойного подчинения);
- существенное увеличение управленческого аппарата, поскольку у каждого человека появляются два начальника;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов;
- возможность возникновения конфликтных ситуаций среди работников вследствие частых переходов из одного проекта в другой;
- отсутствие четкости в должностных инструкциях, в отношениях с руководством;
- необходим постоянный контроль соотношения ресурсов, выделяемых подразделениям и проектам;
- ощутимый рост затрат на ведение деловых операций и удлинение сроков принятия решений (из-за необходимости многочисленных согласований).

Матричные структуры обычно используются для наукоемких производств, для которых характерны частая смена объектов разработки и внедрения, высокий уровень квалификации кадров, хорошая технологическая оснащенность производства, развитая опытная производственная база. Создание матричной организационной структуры управления считается целесообразным, если требуется освоить ряд новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрить технологические нововведения.

4. Сетевые структуры.

Помимо рассмотренных выше традиционных структур А.М. Абдразакова²⁰ также выделяет сетевые структуры, которые представляют собой совокупность сотрудничающих многофункциональных групп (команд), объединенных единым бизнесом. Сетевые структуры еще четче, чем проектные и матричные, ориентированы на конкретную задачу, в них максимально разделена ответственность и риски.

В сетевой структуре нет или почти нет управленческого аппарата, который выступает в качестве ограничивающего начала. Есть некие узлы, функции которых ситуационны: в какой-то момент они выполняют роль ресурсного, в какой-то – информационного, координационного или распределительного центра.

Наиболее близки к сетевому построению торговые сети, франчайзинговые системы, некоторые религиозные и криминальные сообщества, в т.ч. террористические организации.

Участники сетевых структур объединяются, как правило, на договорных началах, что обеспечивает свободу входа и выхода, привлечение других участников. Ограничений на число участников не существует, время существования, количественный и качественный состав сети определяется экономической и технологической целесообразностью.

Большинство специалистов по управлению считает, что будущее за органическим подходом. Однако при выборе структуры управления необходимо принимать во внимание условия, в которых действует конкретное предприятие. Дело в том, что бюрократические и адаптивные структуры представляют собой лишь крайние точки в составе таких фирм. Конкретные структуры реальных предприятий (фирм) лежат между ними, обладая признаками тех и других в разных соотношениях.

3.4. Проектирование организационных структур управления

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития.

Организационная структура управления включает в себя:

- систему целей и их распределение между различными звеньями;
- состав подразделений, которые связаны определенными отношениями;
- распределение задач и функций по всем звеньям;

²⁰ Абдразакова А.М. Теория организации : учеб. пособие. Бишкек : Олимп, 2012. С. 79.

– распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации;

– коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Разработка организационной структуры управления ведется с соблюдением следующих *правил*:

Во-первых, все функции организации должны быть закреплены за конкретными подразделениями или отдельными должностями (в противном случае, неизбежны потери времени и других ресурсов на решение возникающих проблем).

Во-вторых, каждую функцию должно осуществлять только одно подразделение или один исполнитель (в противном случае, возникает проблема дублирования функций, что также приводит к дополнительным расходам и потере управляемости).

В-третьих, необходимо принимать во внимание переменные внешней и внутренней среды организации, а также технологии управленческих работ.

Как отмечает А.М. Абдразакова, одним из главных недостатков применявшихся ранее методик проектирования организационных структур являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В настоящее время важным условием при проектировании организационной структуры является определение целей. Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы²¹.

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия:

- формирование целей и задач;
- определение состава и места подразделений;
- определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т.д. ресурсы);
- разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам. В.Д. Грибов выделяет следующие *требования к организационной структуре*.

1. *Оптимальность*. Основное правило при проектировании структуры управления – вовлекать как можно меньше уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд.

2. *Оперативность*. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений. Управленческие решения необходимо

²¹ Абдразакова А.М. Теория организации : учеб. пособие. С. 70.

принимать быстро. Учитывая это требование, следует распределять полномочия и ответственность.

3. *Надежность*. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. *Экономичность*. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом. Это требование удовлетворяется путем оптимального разделения управленческого труда.

5. *Гибкость*. Организационная структура должна быть способна изменяться в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии развития предприятия.

6. *Устойчивость*. Основные свойства системы управления должны оставаться неизменными при различных внешних действиях²².

При формировании организационных структур важно учитывать «охват контролем» или норму управляемости. Термин «охват контролем» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя.

Диапазон контроля (норма управляемости) – предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять. Узкий диапазон контроля ведет к тому, что руководитель имеет возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, более качественно управлять ими; в то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в их дела и ограничивать свободу поведения. При широком диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из виду стратегические задачи.

А.М. Абдразакова отмечает, что на практике величина диапазона контроля в основном зависит от характера деятельности: чем она сложнее, тем диапазон контроля уже, и наоборот; также – от уровня знаний руководителя, наличия у него времени, присущей ему оперативности; наконец, от способностей и квалификации подчиненных, их заинтересованности в своей работе²³. С увеличением ранга руководителя охват контролем уменьшается. При увеличении охвата контролем количество уровней управления уменьшается (децентрализация), при уменьшении – увеличивается (централизация). Главная проблема – поиск оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией.

²² Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 177.

²³ Абдразакова А.М. Теория организации : учеб. пособие. С. 71.

§ 4. Управленческие решения

4.1. Управленческие решения: понятия и виды

Каждый день человек принимает множество самых разнообразных решений: куда пойти? Где пообедать? Что сделать? Для руководителя принятие решений – это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность руководства и, следовательно, эффективность работы всей организации.

Н.И. Кабушкин определяет управленческое решение как обдуманый «выбор альтернативы, акт, направленный на разрешение проблемной ситуации и достижение определенной цели»²⁴.

Управленческое решение, по сути, представляет собой путь, программу, имеющая целью разрешить существующие в организации проблемы экономического, социально-психологического или организационно-технологического порядка.

В процессе управления организацией принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Рассмотрим следующие виды управленческих решений по характерным признакам:

- по масштабу воздействия – *общие*, касающиеся всех организаций, и *частные*, распространяющиеся только на отдельные подразделения;
- характеру целей – *стратегические* (рассчитанные на сравнительно большую перспективу, принимаются, как правило, на верхнем уровне иерархии управления организацией, отличаются высокими рисками, вероятностью крупных выгод и потерь) и *краткосрочные* (тактические и оперативные), ориентируемые на реализацию ближайших целей;
- источнику возникновения – *инициативные* и *принимаемые под давлением внешних факторов* (условия рынка, изменения в правовых актах и др.);
- времени действия – *долгосрочные*, *среднесрочные* (текущие), *оперативные*;
- сфере реализации решения. *Технические* решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации – использования оборудования, технологий и др. *Экономические* решения связаны с затратами, которые несет организация, и обусловленными ими результатами. *Социальные* решения принимаются в отношении условий труда персонала, его оплаты, льгот, гарантий;
- способу выработки – *интуитивные*, *адаптационные* и *аналитические (рациональные)* решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция – способность предугадывать, предполагать, предвидеть).

²⁴ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие. М. : Новое знание, 2009. С. 199.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя позитивном (или негативном) опыте. Оно предполагает действия, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. Положительной стороной такого решения является простота и оперативность его принятия.

Рациональное (аналитическое) решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев²⁵.

Каждое управленческое решение, принимаемое в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим *требованиям*:

- иметь ясную цель;
- быть обоснованным, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объясняющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;
- иметь конкретные даты исполнения решений и указание на исполнителей;
- быть правомочным, т.е. опираться на требования нормативных правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;
- быть эффективным, т.е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;
- быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения может привести к поставленной цели;
- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения принятых решений.

4.2. Процесс принятия решения

Процесс принятия решений предполагает прохождение ряда последовательных стадий. Рассмотрим эти стадии.

1 стадия: Выявление и анализ проблем.

Первый шаг на пути решения проблемы – выявить и проанализировать проблему, поскольку верно сформулировать проблему значит наполовину решить ее. Таким образом, процесс принятия решения начинается с анализа проблемной ситуации.

Источниками, из которых руководитель может узнать о существовании проблемы, служат личный обзор ситуации, анализ соответствующей информации, общественное мнение и т.д., мнение других людей и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы. Очень часто руководители, напротив, страдают от избытка информации, в том числе и не относящейся к рассматриваемой проблеме. Поэтому важно видеть различие между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. Релевантная

²⁵ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 178.

информация (*relevant* – относящийся к делу) – это данные, относящиеся только к рассматриваемой проблеме.

Аргументированное определение оснований принятия решения имеет очень важное значение. Если прогнозируемая к решению проблемная ситуация не проанализирована достаточно глубоко, не установлены причины ее возникновения, то маловероятно должное определение как предмета проблемной ситуации, так и времени принятия решения.

Причины, породившие проблемную ситуацию, могут оказаться самыми разнообразными: как внешние (принятие нового нормативного правового акта, вынесение предписания органа государственного регулирования, изменение рынка, договорные обязательства и т.п.), так и внутренние (улучшение деятельности организации, диверсификация деятельности, социальные требования коллектива и др.).

После получения требуемой информации можно составить представление о сути проблемной ситуации, об основных факторах и условиях ее развития, актуальности и срочности решения проблемы. Необходимо отметить, что управленческое решение должно приниматься своевременно, не раньше и не позже обуславливаемого ситуацией времени. Ведь с течением времени изменится среда, а вслед за нею и ситуация.

Нередко проблема оказывается не такой, как кажется на первый взгляд. «Следует помнить: ничто не может быть опаснее, чем правильное решение неправильной проблемы. Как правило, ошибочное решение правильной проблемы можно исправить и скорректировать. Если результаты не соответствуют вашим ожиданиям, вы очень скоро об этом узнаете и поймете, что решение было неверным. Но правильное решение неправильной проблемы исправить очень трудно, если вообще возможно, поскольку его крайне сложно выявить. Люди, умеющие принимать эффективные решения, научились отталкиваться от предположения о том, что проблема в действительности будет совсем не такой, какой кажется на первый взгляд. После этого они делают все, чтобы осознать настоящую проблему»²⁶.

Оценка проблемы – это установление ее масштабов: оценка размера средств, необходимых для ее решения, и степень ее серьезности.

2 стадия: Разработка вариантов решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить *показатели, по которым будут сравниваться альтернативы и выбираться наилучшая*. Эти показатели принято называть *критериями выбора*. Например, в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества. Критерии зависят от цели

²⁶ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 178.

решения, характера конкретных задач и могут быть объективными (основанными на правилах и процедурах) и субъективными (на мнениях экспертов). От качества выбранных критериев во многом зависит и качество решений.

По роли в отборе вариантов решений критерии подразделяются на необходимые и достаточные.

Необходимые критерии имеют вид жестких ограничений, нарушать которые не допускается. Они позволяют отделить приемлемые варианты от неприемлемых. Обычно в основе таких критериев лежат правовые, технические, экологические и иные сходные с ними нормы и нормативы, например, предельно допустимый уровень загрязнения окружающей среды, технические условия эксплуатации, требования законодательства.

Достаточные критерии дают возможность сделать выбор лучшего варианта решения из оставшихся. Они отражают иной класс требований, среди которых, в частности, можно назвать эргономические (обеспечение удобства и комфорта для работника) и социальные (защищенность, безопасность), экономические (уровень затрат, прибыльность и др.).

К любым критериям предъявляются следующие требования:

- направленность на достижение заданной цели;
- непротиворечивость нормативным актам и экономической ситуации;
- соответствие современному научно-техническому уровню производства и опыту;
- предупреждение, а в случае возникновения – средства преодоления негативных последствий рискованных действий.

Работа по выбору критериев проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

На стадии *разработки вариантов решения* учитываются степень соответствия вариантов решения политике организации, ее традициям, этическим ценностям, а также вероятность и серьезность риска. Желательно, чтобы вариантов решения проблемы было несколько и была возможность выбора (идеально 5–7). Особенно это важно при принятии стратегических решений. Однако на практике, как свидетельствуют опросы, половина руководителей всегда разрабатывают только один вариант решения, 35 % – два, 9 % – три и лишь 4 % – более трех вариантов²⁷.

3 стадия: Принятие решения. На данной стадии на основе определенных методов происходит непосредственный выбор решения из предложенных вариантов.

В рамках каждого варианта решения производится расчет: затрат времени, издержек, масштабов работ, содержания работ, приоритетности работ, уровня обеспеченности информацией для принятия решения, характера риска, негативных и побочных последствий решения, ответственных лиц. Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет удовлетворять стоящей задаче.

²⁷ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 130.

4.3. Методы принятия решения

Для принятия решения используются следующие *методы*, которые можно разделить на три группы:

1. *Неформальные (эвристические) методы* принятия решений – это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей степени неформальные методы базируются на интуиции лица, принимающего решение. Преимущество такого метода состоит в том, что решения принимаются оперативно, недостаток – неформальные методы не защищают от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. *Коллективные методы* обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», – совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений»²⁸. Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают любые, пришедшие им в голову решения определенной проблемы. Основное условие мозгового штурма – создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей, чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами. На основе обобщения и составления предлагаемых идей руководитель в сжатые сроки может найти оригинальное решение.

Метод Дельфи – получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфи – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

«*Кингисё*» – японская, так называемая кольцевая система принятия решений, суть которой состоит в том, что проект новшества передается для обсужде-

²⁸ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие. С. 204.

ния лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

- принцип большинства голосов – выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

- принцип диктатора – за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

- принципа Курно – используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

- принципа Парето – используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

- принципа Эджворта – используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Большое значение коллективных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений.

3. *Количественные методы* принятия решений (методы моделирования²⁹, математические методы). В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

Наиболее распространенными являются следующие математические модели:

Модели теории очередей применяются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при известном количестве клиентов, а также частоте и времени их обращения к данным каналам. Например, такие модели используются при определении оптимального количества: телефонных линий, не-

²⁹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 131.

обходимых для обеспечения качественной связи между абонентами; троллейбусов на маршруте, необходимых для перевозки пассажиров при условии, чтобы на остановках не скапливались большие очереди, и т.п.

Модели управления запасами. Организации в процессе своей деятельности должны поддерживать определенный уровень запасов своих ресурсов с тем, чтобы избежать простоев или перерывов в работе. Однако увеличение запасов требует дополнительных средств и издержек на хранение. Модели управления запасами позволяют найти оптимальное решение, т.е. такой уровень запасов, который минимизирует издержки на его создание и обеспечивает поддержание производственных процессов на заданном уровне.

Модели теории игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений, или деятельность в условиях конкуренции. Принимая решение, руководитель должен выбрать альтернативу, позволяющую уменьшить степень риска. Такую возможность ему предоставляет теория игр, математические модели которой позволяют анализировать свои действия с учетом возможных ответных действий конкурентов.

Модели линейного программирования применяются для нахождения оптимального решения при распределении дефицитных ресурсов и наличии конкурирующих потребностей. Например, с помощью моделей линейного программирования можно рассчитать, какое количество изделий каждого наименования следует производить для получения наибольшей прибыли при известных ресурсах и рентабельности каждого типа изделия.

Методы экспертных оценок. При разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу, значительный эффект приносят методы экспертных оценок. Суть этих методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы и выработке на их основе управленческих решений. Главными критериями формирования экспертной группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Таким образом, выбор рационального варианта решения, который будет реализован на практике, происходит путем сопоставления вариантов и оценки их достоинств и недостатков. Очень важно при этом объективно проанализировать вероятные результаты реализации разработанных вариантов. Варианты оцениваются с помощью разработанных на втором этапе критериев.

4 стадия: Согласование и принятие решения

Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации решения значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения (направленного на разрешение особенно сложной проблемы), внести предложения, замечания, тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное сверху. Поэтому лучший способ согласования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его принятия. Однако в ряде ситуаций, когда это невозможно или не-

рационально, руководитель вынужден принимать решение единолично, не прибегая к его обсуждению и согласованию с подчиненными. Руководство организации или подразделения несет персональную ответственность за результаты.

5 стадия: Организация выполнения решения

Важным этапом процесса управления является организация выполнения управленческого решения, который, в свою очередь, включает в себя: доведение информации о решении до всех заинтересованных лиц; разработку плана реализации решения; контроль выполнения плана; корректировку хода реализации.

Доведение задания до исполнителей и всех заинтересованных лиц предполагает, что смысл принятого решения должен быть разъяснен всем исполнителям и перед каждым из них должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения. Для успешной реализации решения также необходимо определить комплекс работ и ресурсов, распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы.

Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. Организационный план выполнения решения предусматривает необходимое материально-техническое обеспечение, подготовку и переподготовку кадров, перестройку производственного аппарата и т.д. Объем этой работы зависит от характера и сложности намеченных задач.

Существует ряд обстоятельств, снижающих *эффективность реализации решения*:

- ориентация на краткосрочный экономический результат;
- стремление к неоправданному риску;
- недооценка возможных последствий;
- непоследовательность процесса подготовки и реализации решения;
- субъективизм разработчиков вариантов решений;
- неоправданное разделение между несколькими лицами принятия и реализации решения;
- отсутствие психологической готовности исполнителей к восприятию решения;
- неорганизованность коллектива.

Неудачные решения могут привести к негативным результатам и ухудшить стабильность организации в настоящем и будущем. Функции обратной связи служит этап *контроля*: часто в результате контроля появляется необходимость корректировки принятого ранее решения или принятия нового решения, так как ситуация может измениться. Систематическая проверка исполнения решений является нормальным методом работы, в то же время не следует превращать контроль в мелочную опеку, это мешает проявлению инициативы и самостоятельности у подчиненных.

§ 5. Рабочая группа, команда

5.1. Понятие и признаки рабочей группы

Люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе групп. Эта закономерность основана на законе синергии, который считается главным законом организации – потенциал организации (группы) как единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов из-за их взаимной поддержки и дополнения³⁰.

Основными причинами объединения людей являются следующие:

- разные люди обладают разными знаниями/ умениями, следовательно, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого отдельного человека;
- в коллективе есть возможность специализации труда, благодаря которой удастся существенно повысить его производительность;
- в процессе совместной деятельности у участников, помимо их воли, возникает дух соревнования, мобилизующий скрытые резервы и существенно повышающий интенсивность труда;
- в процессе совместного труда люди обмениваются информацией, т.е. передаются знания, навыки, передовые методы работы, т.е. происходит профессиональный рост членов группы.

Более того, существует множество видов работ, которые в одиночку невозможно выполнять, например, большое бревно одному человеку не поднять, а группа лиц, работающих совместно, легко справится с этой задачей.

Рабочая группа – это совокупность работников, объединенных профессиональной деятельностью, определенным образом взаимодействующих между собой и выступающих по отношению к окружающим как единое целое.

Следует отметить, что членство в реальной рабочей группе не означает, что люди должны постоянно находиться рядом и совместно выполнять работу. Члены группы могут быть разделены пространственно. Главное здесь – включение в единый производственный процесс на основе кооперации труда и в определенную систему межличностных отношений.

Взаимодействие людей в производственном процессе нуждается в координации и направлении усилий всех членов группы, поэтому рабочая группа является главным объектом управления.

В то же время, рабочая группа выступает не только объектом, но и субъектом управления, а значит, чем больше членов рабочей группы участвуют в принятии управленческого решения, тем полнее эти решения отражают интересы работников. Для эффективного руководства необходимо создать условия, при которых рабочая группа сможет принимать решения или участвовать в их принятии, это возможно следующими способами:

- руководитель до издания приказа старается убедить подчиненных в правильности своего решения;

³⁰ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 201.

– руководитель принимает решение, но допускает вопросы о своем решении, чтобы ответом на них добиться одобрения своего решения членами рабочей группы;

– руководитель информирует членов группы о предполагаемом решении, которые должны выразить свое мнение до принятия решения;

– группа готовит предложения из числа совместно разработанных и согласованных решений, а руководитель принимает окончательное решение;

– группа принимает решение после того, как руководитель проанализировал проблему и определил рамки для его принятия;

– группа принимает решение, а руководитель выступает в роли координатора внутри группы и за ее пределами.

Рабочая группа предполагает взаимодействие людей, но это взаимодействие может быть различным, поэтому в рамках группы между ее членами возникают различные типы отношений:

– дружеская кооперация и взаимопомощь, основанные на полном доверии;

– товарищеское соперничество (соревнование) в определенных сферах, но обязательно в рамках позитивного взаимодействия;

– формальное сотрудничество при фактическом нейтралитете;

– нетоварищеское соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии, ориентация на достижения индивидуальных (корыстных) целей даже при совместной работе;

– соперничество и негативное отношение друг к другу в рамках совместной деятельности (кооперация антагонистов).

В организации группа может существовать как подразделение, проектная команда, комитет, бригада и др., выступая при этом в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры.

По степени сплоченности и тесноты контактов участников группы классифицируются следующим образом:

1. *Группа-конгломерат (толпа)*, состоящая из лиц, случайно оказавшихся рядом и не связанных между собой.

Толпа – бесструктурное скопление людей, не имеющих общей цели, но связанных сходством эмоционального состояния и объектом внимания. Возникновение толпы может быть обусловлено любопытством, интересом к чему-нибудь заранее объявленному, совместным отношением к чему-либо. Толпа может быть пассивной (бездействующей) и активной (действующей агрессивно, панически, повстанчески и т.д.). Толпа характеризуется примитивными, но сильными эмоциями и импульсами и не обладает установленными моральными нормами и табу.

2. *Группа-объединение (стая)* – временное образование для решения конкретных разовых проблем. Данное образование включает лиц, которые стремятся к сходным целям и между которыми возможно сотрудничество, но члены такой группы безразличны друг к другу в личном плане.

3. *Группа-коллектив* – общность, характеризующаяся постоянным участием, единством целей, средств, условий деятельности, неформальными отношениями участников, наличием механизмов поддержания сплоченности.

Признаки коллектива:

1. Наличие общей цели у всех его членов. Если нет цели, то группа не может осуществлять совместную деятельность.

2. Психологическое признание его членами друг друга. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, сходство характеров и т.п. В то же время надо признать, что сотрудничество в коллективе возможно и без признания его членами друг друга на основе взаимного приспособления.

3. Практическое взаимодействие людей, которое направлено на достижение цели.

4. Наличие определенной культуры, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, требованиями к физическому и моральному облику участников, символике, традициями и т.п. Наличие определенной культуры способствует формированию комплекса представлений о значимости коллектива, превосходстве своего коллектива над другими. Все это придает коллективу дополнительную силу, устойчивость, сплоченность.

5. Наличии системы социального контроля, позволяющей воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения. Влияние коллектива проявляется в том, что человек иногда боится получить негативную оценку, если он потерпел неудачу, или ожидает позитивную оценку в случае успеха. Если человек видит, что окружающие могут без него обойтись, то работает хуже, и наоборот, если нашел свое место, осознал свою значимость для коллектива, то работает лучше. Часто люди более заинтересованы в одобрения коллектива, чем руководства. Это связано с социальным контролем.

6. Четко выраженная структура.

Структура коллектива может быть:

– функциональной (учитываются производственные задачи, выполняемые каждым сотрудником): бухгалтерия, юридический отдел, производственный отдел, административно-хозяйственная часть.

– политической (исходя из принадлежности к тем или иным группировкам);

– социально-демографической (например, по полу, возрасту, образованию и др.);

– социально-психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями);

– поведенческой (определяемой активностью людей);

– мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения людей) и др.

Коллектив способствует удовлетворению социальных потребностей людей, но в то же время коллектив влияет на человека, подчиняет их себе, во многих случаях (до 40 %) вынуждает изменять поведение, влияет на их индивидуальность. Так, позитивно настроенный коллектив способен противостоять антисоциальному повелению отдельной личности, а негативно настроенный – и сам будет оказывать разлагающее влияние. Конечно, многие люди, находясь в коллективе, стремятся сохранить свою индивидуальность, хотят отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные качества. В связи с этим могут возникать конфликты между коллективом и индивидуумом. В свою очередь ин-

дивидуумы также воздействуют на коллектив, стараясь сделать его более «удобным» для себя. Сильная личность может даже подчинить коллектив себе, в том числе и в результате конфликта; слабая личность, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем в обмен на заботу о своем благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация находится где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но вместе с тем уважительно относящимися к общим целям и нуждам, организационной культуре.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду *законов*, среди которых следует особо выделить два:

- закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса;
- закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы.

Действие названных законов может привести к прямо противоположным последствиям. Так, в соответствии с требованием первого закона каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое «место под солнцем». Но достигаться это может как за счет повышения эффективности и качества работы, так и путем интриг, защиты от всего, что содержит в себе возможность любых изменений. Действия, подчиненные второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только лучшим использованием других, но и недостойными приемами (лестью, угодничеством, «подсиживанием» соперников и т.п.).

Возможные ситуации, порожденные действием названных законов, должен предвидеть руководитель в своей деятельности и по возможности предотвращать негативные.

5.2. Классификация рабочих групп

Рассматривая классификацию, постараемся выделить «плюсы» и «минусы» каждого вида.

1. По составу рабочие группы могут быть гетерогенными (разнородными) и гомогенными (однородными).

Гетерогенные группы – это группы, члены которых различаются по полу, возрасту, профессии, статусу, уровню образования и др. Они более эффективны при решении сложных творческих проблем.

Гомогенные группы – это группы, однородные по основным признакам. Они лучше справляются с простыми задачами, особенно в условиях интенсивной работы. Поскольку их члены лучше понимают друг друга, возможности их взаимного влияния и формирования общности взглядов и позиций здесь выше. В то же время, сходство усиливает внутреннюю конкуренцию и конфликтность.

2. По статусу рабочие группы можно разделить на официальные и неофициальные. *Официальные* – персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. *Неофициальные* – базируются на нигде не зафиксированном желании людей сотрудничать

друг с другом. Сила подобных групп состоит в том, что их невозможно юридически и организационно выявить и «привязать» к нормам и правилам (террористические группировки, организованная преступность).

3. По характеру внутренних связей различаются формальные и неформальные группы. *Формальная группа* объединяет людей только как представителей должностей, формализация предусматривает описание процедур и процессов работы, набор предписаний руководства, прав и обязанностей персонала, название должностей, принципы взаимодействия, поощрения и т.п. А *неформальное* подразумевает общение на основе личных контактов, в том числе и при решении чисто служебных проблем

Но большинство сотрудников одновременно являются членами и формальной, и неформальной групп. Если эти цели совпадают или не противоречат друг другу, человек будет охотно поддерживать официальную линию. В противном случае предпочтение, как правило, отдается неформальным целям, это является дезорганизующим фактором.

4. По срокам существования группы подразделяются на *временные*, предназначенные для решения разовой задачи (например, государственная аттестационная комиссия в вузе) и *постоянные* (например, цех на предприятии).

5. По степени свободы, предоставляемой их участникам.

Здесь речь идет, во-первых, о свободном или принудительном формировании рабочих групп. *Принудительное* формирование групп, например, из заключенных, малоэффективно. Они способны выполнять только простые виды деятельности в условиях жестких административных методов руководства. В группах же, сформированных на основе добровольного объединения *свободных* людей, преобладают заинтересованность, и интерес к работе, что позволяет им эффективно решать сложные творческие проблемы (полит партии). Во-вторых, о свободе осуществления деятельности в рамках коллектива (в одном случае, например, требуется строгое и обязательное выполнение человеком определенных обязанностей; в другом – предоставляется свобода творческого поиска и возможность одновременно быть членами нескольких групп и проявлять активность прежде всего там, где это целесообразнее в данный момент).

6. По размерам рабочие группы подразделяются на малые и большие.

В *малых* группах (до 20 чел.) – участники объединены не только личными интересами и целями, но и поддерживают между собой не просто личные, а дружеские эмоциональные контакты. Это придает им дополнительную гибкость, более высокую результативность работы и удовлетворение от нее. Оптимальное количество членов рабочей группы – 5–7 чел.

В *больших* рабочих группах непосредственные личные связи между участниками практически отсутствуют, люди мало знают друг о друге. Такие группы формируются обычно по целевому принципу, т.е. «под задачу», поэтому основное здесь – не личные качества участников, а их умение выполнять те или иные функции. Если обязанности четко распределены, людей (как исполнителей, так и руководителей) здесь можно безболезненно заменять, ибо всегда найдется человек, обладающий нужными знаниями и навыками. Это является достоинством

больших рабочих групп, придает им устойчивость. Но обезличенность отношений в больших коллективах приводит к тому, что их участники проявляют сравнительно невысокую трудовую активность, чаще конфликтуют между собой. Это снижает их возможности при выполнении сложных работ, но они эффективны при выполнении простых, масштабных работ.

7. С точки зрения отношения к труду выделяют следующие виды рабочих групп:

- неспособные и не желающие работать. Обычно они «разношерстны» и состоят из малоквалифицированных сотрудников;
- частично способные и частично желающие работать. В их составе значительна доля лиц, не имеющих необходимых знаний и опыта, но немало инициативных и исполнительных;
- способные и желающие работать. Для них характерны: высокий профессиональный уровень, социальная однородность, творческая активность. Это позволяет передавать им широкие полномочия, вплоть до самоуправления.

8. *Команда* – особая разновидность рабочей группы. Она создается для решения наиболее сложных задач, выполнения специальных функций, разработки важнейших проектов. Обычно команда представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями и навыками.

Члены команды готовы сотрудничать, воспринимать мнения других, понимать и принимать общие цели, взаимно доверять; умеют выявлять и решать проблемы; склонны к обучению и самообучению, обмену информацией; коммуникабельны, открыты; обладают высоким уровнем специальных знаний; стремятся к достижению лучших результатов; ответственны.

Команду отличают следующие *черты*:

- непостоянство состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи;
- полная ответственность лидера как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды за порученное направление и возложение на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;
- особенно высокий интеллектуальный уровень и социальный статус участников по сравнению с коллективом обычного подразделения, их подбор не только в зависимости от знаний, опыта, специальности, но и с учетом психологической совместимости, взаимопонимания;
- четкое определение полномочий каждого;
- принятие участниками основных решений совместно после всестороннего обсуждения, причем лицо, ответственное за соответствующее направление, имеет решающий голос.

Команда вырастает из рабочей группы, где каждый индивидуально выполняет свои задания, обмениваясь с другими информацией и опытом. Если ее участники так и не сумели наладить реальное сотрудничество, они являются псевдокомандой, а если лишь осознали его необходимость – командой потенциальной. Настоящей командой они становятся, если имеют общие цели, задачи,

владеют эффективными методами организации совместного труда. Такая команда может считаться высокоэффективной, если способствует росту возможностей своих участников.

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека, быть достаточно сложной, разнообразной, максимально использовать творческий потенциал, давать возможность самостоятельно принимать решения, определять методы их реализации, обеспечивать возможность обучения и повышения квалификации, формировать чувство ответственности, справедливо вознаграждаться.

5.3. Психологические характеристики рабочей группы

Выше были рассмотрены организационные характеристики рабочей группы, однако на поведение рабочей группы и на управление ею существенно влияют ее психологические характеристики. Рассмотрим их подробнее.

1. *Морально-психологический климат* – отражает состояние внутренних взаимоотношений в рабочей группе. На него влияют следующие обстоятельства:

- требования к дисциплине;
- стиль и методы руководства, действия руководителя, формирующие обстановку в группе;
- степень совместимости людей (по темпераменту);
- социально-психологическая совместимость (соответствие личных возможностей каждого члена группы содержанию его деятельности, что влияет на формирование зависти в коллективе; совпадение или близость моральных позиций, основных мотивов деятельности и интересов, что создает основу для взаимного доверия).

2. *Психологическое состояние* рабочей группы, которое определяется степенью удовлетворенности ее участниками своим положением. На него влияют: характер и содержание работы, отношение к ней (любовь или нелюбовь), престижность, порядок и размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить собственные проблемы, получить дополнительное образование и производственные навыки, увидеть мир, познакомиться с полезными людьми); психологический климат.

Важно помнить, что неудовлетворительное психологическое состояние может принимать форму *социального напряжения*, которое проявляется в общей внутренней неудовлетворенности, внешней агрессивности, поиске виноватых, забастовках, саботаже, увольнении и др. Психологическое состояние можно улучшить, изменяя объективные условия деятельности людей или проводя воспитательную работу, обучая людей жить по законам коллектива, подчиняться установленным им требованиям и порядкам.

3. *Сплоченность группы*, которая проявляется как психологическое единство людей по важнейшим вопросам жизнедеятельности рабочей группы (притяжение к ней участников, стремление ее защитить и сохранить). Степень сплоченности зависит от размера группы (наиболее высока она в коллективах из 5–7 чел.); интенсивности контактов; общности целей и интересов; возрастных и социальных различий (если они значительны, часто возникают группировки);

наличия внешней опасности; достигнутых успехов и явных выгод от сотрудничества; психологической и социально-психологической совместимости. Задача руководителя обеспечить рациональное распределение функций между членами группы, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

Сплоченные рабочие группы организованны, т.е. способны и готовы к самостоятельному преодолению трудностей, согласованным действиям; едины в экстремальных ситуациях. Люди в таких группах, как правило, легче адаптируются, эффективнее работают. В то же время нельзя закрывать глаза и на недостатки сплоченных рабочих групп, к которым относятся: неприязненное отношение к посторонним, самоуверенность и самонадеянность членов группы, утрата чувства реальности, единомыслие, фильтрацию информации. В случае возникновения конфликта между группой и руководством сплоченный коллектив труднее подчинить воле руководства и направить его действия в нужное для организации русло.

Этапы формирования (самоорганизации) рабочей группы:

1 этап: в поведении людей преобладает индивидуализм: они наблюдают окружающих, знакомятся друг с другом, демонстрируют собственные возможности, но еще не стремятся к тесным контактам. Часто этот этап завершается выявлением лидера. Задача управленца: выявить роль лидера, его влияние на коллектив необходимо сразу же всесторонне анализировать, чтобы выбрать по отношению к нему верный тип поведения (нейтрализация, эффективное сотрудничество и др.).

2 этап: осознание интересов, сближение людей, установление между ними более тесных контактов. Одновременно возникает дифференциация участников, образуются группировки со своими лидерами (так называемый коллективный индивидуализм), появляются попытки захвата ими власти, приводящие к конфликтам.

3 этап: коллектив стабилизируется, формируются общие ценности и нормы, постепенно налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

4 этап: появляется ведущая группировка, пытающаяся подчинить себе остальных, навязывающая свою политику другим группировкам, а также активистам-одиночкам, колеблющимся аутсайдерам. В результате возникает временный спад в работе коллектива, что считается вполне нормальным явлением.

5 этап: с ростом зрелости происходит консолидация группы, и ей становятся по плечу все более сложные задачи. Доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют рабочей группе функционировать на принципах самоуправления.

К распаду группы могут привести и негативные процессы, протекающие внутри группы. К ним относятся:

- появление раскольнических группировок, преследующих узкокорыстные интересы, безразличных к нуждам и потребностям остальных и стремящихся захватить власть;
- бюрократизация отношений, единомыслие и конформизм в основе которых лежит стремление людей к спокойной жизни. Такая жизнь ведет к застою.

5.4. Конформизм

Конформизм (лат. *conformis* – подобный, схожий) – «психологическая особенность поведения людей, проявляющаяся как групповое единомыслие (неспособность ставить под сомнение существующее положение дел, мыслить вразрез с мнением группы, смотреть на вещи по-новому) и отказ от самостоятельных мыслей и действий»³¹.

Причины конформизма:

- психологический настрой на фильтрацию информации и самоцензуру – не вера в собственные идеи;
- надежда на вознаграждение за лояльность;
- негативное отношение к посторонним;
- страх перед реальным (или воображаемым) давлением группы на несогласных (санкциями);
- ограниченность возможности влиять на коллективное мнение – дедовщина.

На конформизм влияют следующие факторы:

- 1) характер межличностных отношений в рабочей группе (дружеские отношения требуют от человека большей уступчивости окружающим);
- 2) особенности решаемых задач (если они сложны и непонятны, человек чаще полагается на коллектив, считая, что последний не ошибается);
- 3) положение человека в группе (индивиды с высоким статусом подвержены меньшему давлению);
- 4) возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения (если человек действует под постоянным контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют, боясь открытого принуждения, даже если он прав);
- 6) размер группы (наиболее силен конформизм в малых (первичных) группах, где все постоянно находится на виду друг у друга);
- 7) публично взятые прежде на себя человеком обязательства поддерживать группу, отказаться от которых уже трудно;
- 8) пол и возраст субъекта (женщины и молодежь подвержены большему влиянию со стороны);
- 9) уровень интеллекта, образования, жизненный опыт;
- 10) наличие сильного лидера, умеющего навязывать свою волю окружающим.

С точки зрения общих интересов группы конформизм имеет немало положительных сторон: он обеспечивает выживаемость коллектива в сложные моменты, избавляя людей от раздумий как себя вести, усиливая их сплоченность; придает поведению людей стандартность в простых обычных ситуациях и предсказуемость в нестандартных; он облегчает организацию совместной деятельности людей, интеграцию индивида в коллектив. Поэтому новички проходят проверку на способность к конформному поведению; если она отсутствует, человек вряд ли сможет стать членом группы.

Виды конформистского поведения:

³¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 214.

Люди по-разному относятся к групповым нормам поведения. Одни полностью их принимают и стремятся им соответствовать (сознательные конформисты). Другие, хотя внутренне и отвергают, на практике придерживаются групповых норм, пока это выгодно, чтобы не потерять расположение коллектива (целесообразные конформисты). Третьи внутренне согласны с нормами, но по тем или иным причинам выступают против них (нонконформисты). Четвертые не принимают нормы внутренне и не стараются этого скрывать (негативисты). От последних группа стремится избавиться, но это не всегда возможно, поскольку их профессиональные качества могут быть очень высокими, и если негативистов трудно заменить, тогда приходится уступать³².

³² Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 215.

§ 6. Руководитель и руководство

6.1. Руководитель: понятие и его функции

Руководитель – лицо, определяющее людям работу в рамках данной ему власти, именно от руководителя зависит, будет ли организация хорошей или отличной.

Особенности статуса руководителя в организации:

1. Руководитель сосредотачивает в себе функции реальной власти (при этом исключаются как диктаторство, так и патернализм по отношению к подчиненным, свойственные прежним эпохам);

2. Отвечает как за себя, так и за общие результаты в той мере, в какой может на них влиять.

3. Руководитель является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра. Справедливость – сочетание требовательности с доброжелательностью.

4. Руководитель имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения, ибо, как правило, он исключен из ближайшего окружения.

5. Все поведение руководителя постоянно оценивается подчиненными. Руководитель как бы находится у них под «колпаком», естественно, это налагает на руководителя дополнительную ответственность в плане его поведения и на работе, и в быту.

Положительными сторонами труда руководителя является то, что он приносит человеку авторитет и уважение окружающих, лучше оплачивается, престижен, предоставляет широкие возможности для развития личности. Вместе с тем руководителю, особенно крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, оперативно переключаться с одного вида на другой, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми, что требует дополнительных затрат физической и ментальной энергии, ведет к психологическим перегрузкам и стрессам.

Кроме того, часто руководителям приходится работать по 10–12 и более часов в сутки и в связи с высокой ответственностью за результаты труда испытывать большие психологические перегрузки. Все это относится к негативной стороне положения руководителя.

В.Д. Грибов³³ предлагает рассматривать следующие *функции руководителя*:

1. *Стратегическая* – постановка целей организации, разработка стратегии достижения цели и планирование деятельности. В обычных условиях она считается главной.

2. *Экспертно-инновационная* (тесно связана со стратегической) – направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, создает условия для организационных преобразований, консультирует подчиненных.

3. *Административная*, которая состоит из нескольких подфункций:

³³ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 223.

- *контрольная* (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);
- *организационная* (распределение полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и др.);
- *направляющая* (координация работы исполнителей);
- *кадровая* (подбор, расстановка, развитие персонала);
- *стимулирующая* (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание).

4. *Коммуникационная* – налаживание внутренних и внешних связей, проведение совещаний, переговоров, прием посетителей, ответы на письма и телефонные звонки, распространение информации, представительство и т.д.

5. *Социальная* – создание в организации благоприятного морально-психологического климата; поддержание существующих норм поведения и формирование новых; помощь подчиненным в трудную минуту.

6.2. Качества руководителя

Для выполнения описанных функций руководитель должен обладать незаурядными качествами. Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств. Эти качества большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

1. К *профессиональным* относят качества, которые характеризуют любого грамотного специалиста. Обладание ими является лишь предпосылкой успешного выполнения служебных обязанностей. Такими качествами являются:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение;
- умение рационально использовать время, планировать свою работу.

2. *Личностные* качества руководителя мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть: высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; внутреннюю и внешнюю культуру; справедливость; честность; отзывчивость; заботливость, доброжелательность к людям; оптимизм; уверенность в себе.

3. *Деловые* качества, к числу которых необходимо отнести:

- умение организовать свою работу и рационально использовать ограниченный и невозполнимый ресурс – время;
- умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение;

- честолюбие, высокий уровень притязаний, стремление к независимости, власти, лидерству в любых обстоятельствах, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить их в правильности своей точки зрения;
- инициативность, оперативность в решении проблем, способность сконцентрироваться на главном;
- умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

При этом требования к качествам руководителей неодинаковы на различных уровнях управления.

На *низовом уровне* более всего ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность, производственный опыт, компетентность в соответствующих профессиях, умение оказать помощь исполнителям в овладении ими профессиональным мастерством. Руководители низового уровня управляют текущей работой подразделения: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, обеспечивают соблюдение организационной, технологической и трудовой дисциплины, техники безопасности и санитарных норм.

На *среднем уровне* в большей степени ценятся умение общаться, отчасти концептуальные навыки, умение организовать деятельность подчиненных и обеспечить ее всем необходимым; ставить задачи и контролировать их выполнение. Руководители среднего звена (основных подразделений) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества.

На *высшем уровне* главными качествами считаются умение стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить новые цели, планировать, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

6.3. Основные типы руководителей

Существует множество оснований, по которым можно классифицировать руководителей. Рассмотрим основные из них³⁴.

1. Подбор руководителей, особенно высшего звена, должен соответствовать состоянию, в котором находится организация:

Так, в период создания или перестройки организации требуются прежде всего руководители-предприниматели, которые способны формировать концепцию развития, принимать ответственные решения и смело берут на себя риск последствий, и руководители-лидеры, которые могут увлечь людей новыми перспективами, способны раскрыть и направить творческий потенциал персонала на решение поставленных задач. В период стабильного развития требуются руководи-

³⁴ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. С. 227.

тели-плановики, которые разрабатывают, исходя из текущих реалий, планы и программы развития с «дозированным» риском, а также руководители-администраторы, способные осуществлять в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую и стимулирующую деятельность.

2. В зависимости от ориентации на тот или иной способ работы с подчиненным выделяют руководителей, ориентированных на производство, и руководителей, ориентированных на подчиненных.

Руководители первого типа решают свои задачи преимущественно с помощью организационно-административных мер. Они создают необходимые условия труда, четко распределяют задания, строго контролируют их выполнение и др., но игнорируют подчиненных как личностей. Руководители второго типа создают сплоченный коллектив с благоприятным морально-психологическим климатом, творческой атмосферой, практически не уделяя внимания организационной стороне дела, поддержанию дисциплины и т.п.

В «чистом» виде каждый тип ориентации встречается как крайний случай. В большинстве же случаев имеют место их комбинации, сочетания.

– *руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям* (власть-подчинение). Подобные руководители эффективны для работы в критических ситуациях, когда нужны быстрые действия. В краткосрочном периоде они эффективны, но в перспективе могут вызвать кризис взаимоотношений;

– *руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве*, акцент делается на коллективные, устраивающие всех решения, не нарушающие привычного уклада жизни, но это не всегда обеспечивает нужную эффективность работы;

– *руководитель, ни на что не ориентированный* (минимум внимания к людям и производству), стремится подольше сохранить свое место и поэтому выполняет лишь минимум требуемого. Для организации является балластом;

– *руководитель промежуточного типа* (равное внимание к людям и производству). Такой руководитель людьми не командует, а направляет их работу путем убеждения, информирования, инструктирования, постановки задач, делегирования полномочий; предпочитает неформальные отношения с подчиненными. Все это помогает добиваться умеренных служебных успехов;

– *руководитель, осуществляющий синтез приоритетов* (максимум внимания к людям и производству), концентрирует внимание на реальных проблемах, энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в процессе постоянного поиска, помогает сотрудникам раскрыть свои способности, создает благоприятный морально-психологический климат. Это обеспечивает высокую активность исполнителей, повышает их удовлетворенность трудом.

3. В зависимости от *стиля руководства* выделяют следующие три типа руководителей.

– *патерналист* – снисходительный диктатор, подавляющий энтузиазм подчиненных, протектирующий покорным и щедро их вознаграждающий. Для виду он предоставляет им полномочия, но решения принимает единолично. Такой руководитель к творчеству не стремится, но создает достаточно надежный

коллектив лояльных сотрудников, обеспечивающий в стабильных условиях производительность от умеренной до высокой;

– *оппортунист* – не имеет твердых убеждений, стремится из всего извлечь выгоду для себя и одновременно угодить руководству. Действует чаще всего непредсказуемо, но расчетливо;

– *фасадист* – ради достижения своих корыстных целей манипулирует людьми (в том числе и руководством) с помощью лжи, интриг, утаивания информации. Реальные проблемы намеренно игнорирует.

4. В зависимости от *психологических качеств руководителей* (автор Д. Кэйрси):

– «*Этиметей*» – пытается учесть все детали, надежен, склонен к бюрократизму и формализму, стремится к стабильности, консервативен, придерживается традиций, не любит риска;

– «*Дионис*» – гибок, мгновенно реагирует на ситуацию, успешно действует в условиях риска и опасности. В то же время не способен выполнять рутинную работу, подчиняться регламентам, составлять и последовательно реализовывать планы;

– «*Прометей*» стремится к разработке и осуществлению глобальных стратегий, ориентирован на результат, глубоко погружен в работу, не умеет расслабляться и требует того же от подчиненных, не любит объяснять, повторять, общаться с малоинтересными людьми;

– «*Аполлон*» предпочитает неформальные отношения, стремится решать не только организационные, но и личные проблемы подчиненных, великодушен и дружелюбен.

5. В зависимости от *использования власти*, выделяются:

– *руководитель-унитарист* – ориентированный на полную концентрацию власти в своих руках. Это позволяет ему при опоре на преданных людей единолично решать проблемы, подавлять недовольство и сопротивление подчиненных;

– *руководитель-плюралист* – признает чужие мнения и потребности, стремится их увязывать с интересами организации и своими собственными, на чем и основывает свою власть.

6. В зависимости от *отношения к окружающим* (автор М. Эйхбергер).

– *деспот* – авторитарен, постоянно компрометирует своих подчиненных в глазах окружающих, причиной чего могут быть одиночество, неуверенность в себе или излишняя требовательность.

– *патриарх* – профессионал, твердо уверен в том, что только он один знает все, поэтому от подчиненных ожидает беспрекословного повиновения.

– *борец-одиночка* – отгораживается от окружающих, неохотно делится информацией, даже нужной для дела, избегает контактов, не любит длинных разговоров, особенно по поводу мелочей.

– *железная леди* – холодна, авторитарна, самоуверенна, чувствует свою силу, отвергает обсуждение проблем как неэффективный способ их решения. Не допускает неподчинения, не скупится на наказания плохо работающих.

– *старшая сестра* – практикует «женский стиль» руководства, дискуссии и коллективное творчество, ценит в сотрудниках командный дух, оказывает им покровительство и помощь, ожидая в ответ эффективной работы.

– *дилетант* – занимает место, благодаря не знаниям и опыту, а связям.

7. В зависимости от *ориентированности на определенный характер действий*:

– *пассивные руководители* (руководители исполнительского типа) боятся риска, несамостоятельны, нерешительны, действуют по шаблону. Их основная цель – сохранить любой ценой свои позиции в организации. Выделяют несколько типов пассивных руководителей:

– *специалисты*: им свойствен высокий профессионализм, любовь к дисциплине и порядку, миролюбие, погруженность с головой в работу, отсутствие инициативы. Они не уделяют внимания руководству, сами склонны к подчинению и приспособлению, не препятствуют свободному общению подчиненных;

– *интеграторы*: ценят хороший морально-психологический климат, поэтому заботятся о порядке, не допускают внутренней конкуренции, сглаживают противоречия. Склонны к приспособленчеству и действиям на поводу у других;

– *мастера*: тотально контролируют исполнителей, требуют безраздельного подчинения, действий по схеме, пресекают критику в свой адрес, препятствуют общению, обмену информацией, боятся нововведений и риска, – всего того, что может это положение поколебать и вскрыть их некомпетентность;

– *люди компании*: создают впечатление бурной деятельности, занято-сти проблемами организации и стараются убедить окружающих в своей незаменимости. На самом деле они лишь «скользят по поверхности», дают советы общего плана, не вмешиваясь в реальные процессы.

– *активные руководители* (руководители инициативного типа). Стремятся к расширению сферы своего влияния как ради получения еще большей личной власти, так и ради достижения общего блага. Подразделяются на ориентированных на себя и на интересы организации.

На себя ориентированы два типа активных руководителей.

– «*борцы с джунглями*» – стремятся к безраздельной власти, делят мир на сообщников и врагов, уничтожают конкурентов и воюют против всех, используя для этого подчиненных. В зависимости от применяемых при этом методов делятся на «*львов*», действующих открыто, и «*лис*», в основном занимающихся интригами;

– «*игроки*» – для них основной интерес представляет не столько сама должность, сколько процесс ее достижения. Они бросают вызов всем подряд, привлекают нужных людей, стремясь с их помощью обойти конкурентов.

Руководители, ориентированные на интересы организации – так называемые *открытые руководители*, стремящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это профессионально зрелые руководители, имеющие собственное видение будущего, знающие реальные потребности организации и людей. Как правило, эти руководители имеют заранее разработанный

план действий и умеют вопреки всем препятствиям его реализовывать. Они стремятся к изменениям, быстро откликаются на новое, поощряют в подчиненных самостоятельность, творческий подход к делу, широкое общение, учитывают критику, применяют нетрадиционные методы работы, разумно рискуют.

8. В зависимости от их отношения к *использованию времени* (автор Р. Стюарт):

- *эмиссары* – большую часть времени проводящие за пределами организации;
- *писатели* – в основном занятые составлением и чтением документов;
- *любители дискуссий* – весь рабочий день общающиеся с окружающими;
- *аварийщики* – рабочий день которых фрагментарен, заполнен множеством эпизодических контактов;
- *члены комитетов* – завсегда на внутренних совещаниях и официальных встречах.

9. В зависимости от *результатов деятельности*: преуспевающих и эффективных.

- преуспевающие – больше внимания уделяют социальной и политической деятельности, обмену информацией и работе с документами, и меньше всего – управлению персоналом;
- эффективные – больше внимания уделяют управлению персоналом, чем работе с документами и информацией.

10. В зависимости от *подходов к руководству*:

- руководители вчерашнего дня – занимались снабжением, ликвидацией сбоев в технологических процессах, руководством подчиненными, но не обладали правом принимать самостоятельные решения и рисковать. Относились к людям как к инструменту, с помощью которого они должны решать поставленные задачи;
- современные руководители – имеют широкую свободу действий, ориентированы на инновации и интеграцию всех сторон жизни организации. Относятся к людям, как к команде единомышленников, которая должна с помощью руководителя решать поставленные задачи.

6.4. Принципы деятельности руководителя

К основным принципам деятельности руководителя относятся:

- придерживаться заведенного в организации порядка;
- уважительно относиться к подчиненным и коллегам, к их работе, не подчеркивать недостатки, не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и др.;
- не перекладывать на других свои обязанности, но и не выполнять чужие;
- не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе их успехи;
- самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении; время от времени задавать себе вопрос: «Хотел бы я работать у себя в подчинении?»;
- заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, их здоровье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;

– не отдавать без особой надобности распоряжения «через голову», даже если это и требует дополнительного времени;

– не допускать фаворитизма.

Все перечисленное очень важно, поскольку не только подчиненные зависят от руководителя, но он сам во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы. Кроме того, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

ГЛАВА II: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

§ 1. Основные этапы развития конфликтологии

Что такое конфликт, знают все. И у большинства это слово вызывает мало-приятные ассоциации. Люди, затевающие конфликт или помимо собственной воли попадающие в него, обычно стремятся поскорее завершить его наилучшим для себя образом. Мало кто заинтересован в конфликте самом по себе. Но как довести конфликт до благополучного конца?

Каждый решает этот вопрос, исходя из своих представлений о конкретной конфликтной ситуации и ее действующих лицах, о своих целях и целях своих оппонентов, о том, что можно и надо делать, а чего делать нельзя, и т.д. «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастная семья несчастлива по-своему», – так начинается роман Л. Толстого о трагическом жизненном конфликте Анны Карениной. Конфликты, подобно несчастливым семьям, не похожи друг на друга. Но человечество за свою историю накопило огромный опыт как в развязывании, так и в разрешении самых разнообразных конфликтов – от детских ссор до мировых войн. Изучение и обобщение этого опыта привело в XX в. к формированию особой области знаний о конфликтах и способах их урегулирования – конфликтологии.

Слово конфликт пришло в русский и другие языки из латыни. Это одно из тех международных слов, которые радуют переводчиков, – они не нуждаются в переводе, поскольку понятны и так: и звучание, и значение их во всех языках примерно одинаково. В русском языке слово конфликт стало употребляться с XIX в. В классическом «Толковом словаре живого великорусского языка» Владимира Даля (1866) его еще нет. А современный «Толковый словарь русского языка» С.И. Ожегова (1953) не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что в XX в. оно имеет очень широкую область применения: «семейный конфликт», «вооруженный конфликт на границе», «конфликт с сослуживцами», «конфликтная комиссия». В латинском языке *conflictus* означает буквально столкновение. В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор».

Люди издавна мечтали о таком обществе, в котором прекратятся всякие распри и утвердятся вечный мир. Но вопреки всем мечтам они вновь и вновь оказывались в состоянии войны всех против всех. Даже боги, как свидетельствуют мифические и религиозные предания, постоянно враждуют друг с другом и с людьми. Зевс изгоняет Прометея с Олимпа, а Христос выдворяет первых людей из рая.

Все же надежда на возможность обуздания разрушительной стихии всеобщей ненависти не умирала. В исторической памяти на века сохранились имена тех мудрых правителей, которые, подобно древнему иудейскому царю Соломону, славились искусством разрешения самых запутанных споров.

К середине 1-го тыс. до н.э. относятся первые попытки проникнуть в глубинные причины социальных столкновений, теоретически осмыслить, обобщить накопленный практический опыт. Значительный вклад в решение этой проблемы

внесли мыслители Древнего Китая и Древней Греции. Их достижения послужили исходной идейной основой современной конфликтологии, ставшей самостоятельной наукой лишь к середине XX в.

1.1. Древнейшие времена

В этом периоде заслуживают внимания воззрения древнекитайских мыслителей. Особое место среди них принадлежит Конфуцию (551–479 гг. до н. э.), одному из первых китайских философов. Его философские, в том числе и конфликтологические, идеи развивались другими китайскими мыслителями на протяжении многих веков. Взгляды на проблему конфликта мы находим в многочисленных нравственных заповедях Конфуция. Вот одна из них: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье к тебе не будут чувствовать вражды». Источник конфликтов мыслитель усматривал в делении людей на «благородных мужей» (образованных, грамотных и воспитанных людей) и простолюдинов («малых людей»). Необразованность и невоспитанность простолюдинов ведет к нарушению норм человеческих взаимоотношений, к нарушению справедливости. Для благородных мужей основу взаимоотношений составляет порядок, а для малых людей – выгода. Он наставлял, что нужно улучшать нравы, устранять пороки, избегать ссор, достигать того, чтобы «тяжбы не велись»³⁵.

Для уяснения предыстории конфликтологии существенное значение имеет обращение к античной философии, в рамках которой впервые была предпринята попытка рационального постижения мира. Античные взгляды на конфликт строились на основе философского учения о противоположностях. Единство и борьба противоположностей, например, согласно Гераклиту (ок. 520–460 гг. до н. э.), является всеобщим и универсальным способом развития. у Гераклита мы находим: «Война – отец всего и всего царь. Одним она определила быть богатыми, другим – простыми людьми, одних сделала рабами, других – свободными»³⁶.

Интересные конфликтологические идеи, связанные с государственным устройством, можно найти, например, у Аристотеля (384–322 гг. до н. э.), который утверждал, что государство является инструментом примирения людей. Человек вне государства, по его мнению, агрессивен и опасен. В качестве важнейших источников возникающих в обществе конфликтов и распрей называл имущественное неравенство людей и неравенство получаемых ими почестей. Он был противником чрезмерной концентрации богатства в руках олигархов и считал, что они всегда стремятся узурпировать власть и деньги. Он был против чрезмерной нищеты, так как считал, что она ведет к возмущениям и борьбе за передел собственности. Источником социальной стабильности Аристотель считал людей среднего достатка: чем больше таких людей в обществе, тем более стабильно оно развивается. А политическую стабильность в идеальном государстве должны обеспечивать правильные законы.

³⁵ Емельянов С.М. Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2018. С. 12.

³⁶ Там же. С. 13.

Однако как среди древних, так и среди современных философов нет полного единства в понимании роли противоречий, борьбы и конфликтов. Уже некоторые из древних философов высказывали утопические надежды на возможность создания общества, где будут устранены всякие противоречия и конфликты.

Древнегреческий философ Эпикур (341–270 гг. до н. э.) считал, что бедствия, связанные с бесконечными войнами, в конце концов вынудят людей жить в состоянии прочного мира.

Геродот (490–425 гг. до н. э.) также был убежден, что «никто настолько не безрассуден, чтобы предпочесть войну миру». Далее в трудах философов появляется идея о насилии справедливом и несправедливом. Цицерон (106–43 до н. э.) выдвинул тезис о «справедливой и благочестивой войне», которая могла вестись для отмщения за причиненное зло, для изгнания из страны вторгшегося врага.

Аврелий Августин Блаженный (345–430 гг.) добавил к условиям Цицерона «справедливость намерений», ведущего войну. Его рассуждения о войне и мире, изложенные в работе «О граде божьем», звучат вполне современно: «...те, которые нарушают мир, не ненавидят его как таковой, а хотят лишь другого мира, который отвечал бы их желаниям»³⁷.

1.2. Средние века и эпоха Возрождения

Фома Аквинский (1225–1274 гг.), развивая мысли о допустимости войн в жизни общества, определил еще одно условие справедливой войны: для нее должна быть «авторизованная компетенция», т.е. санкция со стороны государственной власти, государство имеет позитивную ценность. Оно не только сохраняет мир, но и является выражением божественного предвидения и воли Всевышнего во имя людей. Хотя в целом, по его мнению, «война и насилие являются всегда грехом».

Существенной особенностью взглядов мыслителей эпохи Возрождения на проблему конфликта является то, что они сформировались в результате развития на более высоком уровне идеи древнегреческой философии о величии человеческого разума, о его роли в познании окружающего мира. Освобождая восприятие человеческих проблем от власти религиозного сознания, философы этой эпохи придавали подобным проблемам земной смысл. Выдающиеся мыслители этого периода – Николай Кузанский (1401–1464 гг.), Николай Коперник (1473–1543 гг.), Джордано Бруно (1548–1600 гг.), многие из них подвергались репрессиям со стороны церкви, находились с ней в состоянии острейшего конфликта. Вместе с тем они верили в силу человека, его разум и гармонию, способность преодолеть социальные конфликты.

Никколо Макиавелли (1469–1527 гг.). Ценность его концепции заключается в отходе от господствовавших тогда божественных взглядов на источники общественного развития. Государство не божий промысел, а дело рук человека.

Макиавелли рассматривал конфликт следующим образом:

³⁷ Демина С.С. Представления Цицерона о войне // Проблемы истории, филологии, культуры. 2015. № 4 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-tsitserona-o-voyne> (дата обращения: 15.03.20).

– конфликт есть универсальное, постоянное и непрерывное состояние общества;

– источник и причина этого состояния – не что иное, как противоречивая и во многом порочная сущность самого человека, который постоянно стремится к материальному обогащению;

– конфликт имеет не только разрушительную силу, но он также может быть и созидательным;

– для уменьшения негативной, разрушительной роли конфликта необходимо правильное на него воздействие, и задачу такого воздействия должно выполнять государство.³⁸

Эразм Роттердамский (1469–1536 гг.) отмечал, что «война сладка для тех, кто ее не знает» и указывал на наличие собственной логики начавшегося конфликта, который разрастается подобно цепной реакции, вовлекая в орбиту своего влияния все новые слои населения и страны. Анализируя причины войн, Э. Роттердамский подчеркивал, что часто низменные и корыстные качества правителей ввергают народы в войны.

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

1.3. Эпоха Просвещения

Прежде всего это была эпоха не только мощного экономического, но и исключительного культурного подъема европейских стран. Все это создавало предпосылки к системному подходу в познании явлений окружающего мира и в том числе в изучении конфликтов.

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

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

Томас Гоббс (1588–1679 гг.) английский философ, описывает состояние хаоса и всеобщего конфликта («войны всех против всех»), в котором пребывали люди в догосударственном (естественном) состоянии. В качестве основных при-

³⁸ Бутов А.В. Концепция государственного управления Н. Макиавелли // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2016. № 6 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-n-makiavelli> (дата обращения: 15.03.20).

чин возникновения конфликтов, характерных для естественного состояния людей, Гоббс называет следующие: «во-первых, соперничество; во-вторых, недоверие; в-третьих, жажда славы».

По мнению Гоббса, во-первых, хищность и жестокость человека превосходит даже хищность и жестокость волков и медведей, ибо человек «голоден, даже будучи сытым». Во-вторых, «причина взаимного страха лежит отчасти в природном равенстве людей, отчасти в их желании вредить друг другу». В-третьих, все люди стремятся к славе и из-за этого также конфликтуют.

Каждая из трех указанных причин порождает соответствующие конфликты. «Люди, движимые первой причиной, употребляют насилие, чтобы сделаться хозяевами личности, жен, детей и скота других людей; люди, движимые второй причиной, употребляют насилие в целях самозащиты; третья же категория людей прибегает к насилию из-за пустяков, из-за славы, улыбки, из-за несогласия во мнениях и из-за других проявлений неуважения непосредственно ли по их адресу или по адресу их родни, друзей, их нации, их сословия или их имени».

Итак, Гоббс видит основные причины социальных конфликтов преимущественно в субъективных свойствах и качествах человека, а не в объективно складывающихся отношениях.

В поисках выхода из всеобщей войны люди заключали общественный договор, отказавшись от части своих естественных прав и передав их в ведение государства³⁹.

Воззрения на конфликт мыслителей Нового времени.

Философы и мыслители Нового времени – английские демократы и французские просветители – открыто высказывались против вооруженных конфликтов, завоеваний и насилия. Они считали, что мир возможен только в том случае, если будут ликвидированы существующие феодальные порядки и устои. В работах мыслителей и философов Нового времени важное значение придавалось поиску и созданию таких рациональных форм организации общественной жизни, которые помогли бы устранить причины социальных конфликтов, основанных на отживших формах государственного устройства гражданского мира. Осуществлялись попытки найти причины социальных конфликтов и выработать пути их преодоления. Так, решающая роль отводилась согласию между людьми в развитии общества, высказывались надежды на будущее общее мирное сосуществование людей на земле.

Жан-Жак Руссо (1712–1778 гг.), французский философ выделял три этапа мирового исторического развития:

1. «Естественное состояние», подразумевающее равенство и свободу всех людей;
2. Развитие цивилизации, ведущее к потере равенства и свободы;
3. Общественный договор, обеспечивающий установление гармоничных отношений, мира и согласия между людьми в обществе, который, однако, должен контролироваться самим народом, а не правительством и правителями, которым выгодно ведение войн.

³⁹ Козырев Г.И. Политическая конфликтология : учеб. пособие. М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М., 2012. С. 23–25.

В качестве причин социальных конфликтов Руссо называл пороки самой социальной организации, заблуждения и предрассудки людей, а также частную собственность.

Адам Смит (1723–1790 гг.) английский ученый, рассматривал конфликт как многоуровневое социальное явление, в основе которого лежит разделение общества на классы и экономическое соперничество. Именно противоборство между существующими в обществе классами и является движущей силой развития общества, а социальный конфликт – не зло, а благо для человечества.

Оппонентом Руссо выступал Иммануил Кант (1724–1804 гг.) немецкий философ, который считал, что люди не могут жить в мире по собственной воле и инициативе, и естественное состояние – это состояние войны: что войны являются неотъемлемой частью человеческого существования. Но, с другой стороны, Кант признавал, что установление мира, или «общественного договора», возможно, и оно должно быть установлено.

В более поздний период – в XIX в. – начинают происходить некоторые изменения во взглядах и оценках природы и причин социальных конфликтов.

Георг Гегель (1770–1831 гг.) немецкий философ, давал и положительную оценку конфликту, а причины его возникновения видел «в социальной поляризации между «накоплением богатства», с одной стороны, и «привязанного к труду класса» – с другой». Гегель был противником смут, беспорядков внутри страны и, являясь приверженцем и сторонником сильной государственной власти, возлагал на нее ответственность и задачу разрешения конфликтов, так как именно государство является представителем интересов всех слоев общества.

Новое понимание и оценка природы социальных конфликтов имели свои предпосылки, вытекающие из самого хода исторического процесса: главными из них были глобальные изменения в развитии экономической, политической, духовной и других областей общественной жизни. Появившиеся в результате этого новые социальные теории рассматривают конфликты с иной точки зрения, как неизбежные явления новой социальной действительности. Некоторые теории ставят своей задачей обоснование «вечных» причин конфликтов, из чего вытекает невозможность устранить последствия конфликтов или каким-то образом избежать их.

Томас Мальтус (1766–1834 гг.) английский экономист и священник, рассматривал причины возникновения и усиления безработицы с точки зрения биологической обусловленности природы. Им был сформулирован «естественный закон», обеспечивающий рост численности населения на земле в геометрической прогрессии, а средств существования – в арифметической. Таким образом, безработица, бедственное положение трудовых классов и крестьянства и иные социальные проблемы общества обусловлены слишком активным размножением населения, а вовсе не историческими последствиями промышленной революции и обезземеливанием крестьян.

Чарльз Дарвин (1809–1882 гг.) английский биолог, выдвинул тезис о том, что живая природа развивается только в процессе борьбы за выживание в постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Именно эта борьба с организмом и выступает естественным механизмом отбора, когда в результате выживают

только сильные, хорошо приспособившиеся особи. Распространение эволюционной теории Дарвина на механизмы общественного развития нашло свое отражение в теории эволюционного дарвинизма, которая рассматривала биологические законы естественного отбора как обуславливающие и социальную, общественную эволюцию, когда в результате борьбы за существование в обществе выживают наиболее приспособленные⁴⁰.

1.4. Вторая половина XIX – начало XX века

К этому времени был накоплен достаточно большой объем информации по проблеме конфликта, а также происходящие в этот период сильнейшие социальные потрясения – войны, экономические кризисы, социальные революции и требовали глубокого научного анализа, новых теоретических подходов к исследованию социальных проблем.

В этот период возникает целый ряд новых наук и концепций, коренным образом изменивших человеческие возможности социального познания. Среди этих наук – марксистская философия, основы которой заложили Карл Маркс (1818–1883 гг.) и Фридрих Энгельс (1820–1895 гг.); социология, ведущая свое начало с работ Огюста Конта (1798–1857 гг.); психология, у истоков которой стоял Вильгельм Вундт (1832–1920 гг.).

Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, развившейся на стыке многих наук и прежде всего – социологии и психологии. Выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в конце 50-х гг. XX в. и изначально получила название «социология конфликта».

Исследования в области социологии конфликта и особенно в области психологии конфликта способствовали развитию конфликтологической практики. Становление конфликтологической практики происходит в 70-е гг. XX столетия. В этот период создаются программы психологических тренингов, направленных на обучение конструктивному поведению в конфликтном взаимодействии.

В 80-е гг. возникают конфликтологические центры в США и других странах мира. А в 1986 г. в Австралии по инициативе ООН создается Международный центр разрешения конфликтов. В России первый центр по разрешению конфликтов был создан в Санкт-Петербурге в начале 90-х гг.

1.5. Отечественная конфликтология

Всю историю отечественной конфликтологии можно разбить на три периода. Первый период длится до 1924 г. Для него характерны следующие особенности:

- конфликтологические идеи проявляются в виде знания людьми практических принципов и правил поведения в реальной ситуации конфликта;
- проблема насилия разрабатывается в недрах различных религиозных учений, отражается в искусстве;
- происходит постепенное накопление первых научных знаний о феномене конфликта, и основное изучение этого явления происходит в философии, праве,

⁴⁰ Козырев Г.И. Политическая конфликтология : учеб. пособие. С. 26–35.

военных науках, психологии, при этом выделения конфликтологии в самостоятельное научное направление пока не происходит.

Второй период датируется с 1924 по 1992 гг. и характеризуется как этап зарождения различных отраслей конфликтологии. Вначале только правоведение и социология рассматривают и изучают конфликт как самостоятельное явление, но впоследствии конфликт становится предметом и других наук. Далее появляется все больше публикаций и исследований на тему конфликта, и их общее число можно разделить на три основных этапа. На первом этапе – с 1924 по 1935 гг. – в публикациях разрабатывается проблема конфликта в социологии, математике, правоведении, психологии, социобиологии.

Второй этап, датируемый с 1949 по 1972 гг., характеризуется продолжением разработок и исследований в области конфликтологии и, следовательно, появлением большого числа публикаций, диссертаций, научных работ. Также в указанное время философия, педагогика и исторические и политические науки начинают изучать конфликт как самостоятельное явление.

Третий этап – с 1972 по 1992 гг. – время активной разработки проблемы конфликта и активной научной деятельности, в результате которой публикуется большое количество диссертаций, а проблема конфликта как самостоятельного явления рассматривается не только в рамках конфликтологии, но и в рамках искусствovedения, математики, педагогики, правоведения, психологии, политологии, философии. Одной из первых в отечественной науке теорий конфликта стала разработанная А.Я. Анцуповым в 1988–1992 гг. эволюционно-междисциплинарная теория конфликтов.

Третий период начинается с 1992 г., длится по сей день и характеризуется появлением первых междисциплинарных исследований и выделением конфликтологии в самостоятельное научное направление. Происходит существенное увеличение исследований и научных публикаций, диссертаций, появляются различные центры по исследованию и регулированию конфликтов.⁴¹

На современном этапе развития российская конфликтология находится в стадии своего активного становления, т.е. по сравнению с западной конфликтологией наша наука находится в небольшом отставании. Причиной этого отставания является длительное преобладание в нашей стране марксистско-ленинской теории, которая объясняла конфликт исключительно с точки зрения классовой борьбы и отрицала существование в социалистическом обществе конфликтных отношений между классами, так как причинами этих конфликтов является частная собственность на средства производства, которая отсутствует в этом обществе. Реально существующие проблемы замалчивались, персонифицировались, иногда даже отрицались, что естественным образом исключало осознание несовершенства существующей системы. Характерной особенностью этого периода являлось возникновение множества внутриличностных конфликтов, которые были вызваны политикой активного давления на личность не только в трудовой и профессиональной, но и в личностной сфере.

⁴¹ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория и практика. СПб. : Питер, 2016. С. 34–35.

К 1990-м гг. отечественная конфликтология начинает выделяться как самостоятельная отрасль научного знания. В постсоветский период вирусом конфликтности оказалось охваченным все наше общество. Многообразные столкновения стали развиваться на всех уровнях: межнациональном, межгрупповом и межличностном. Они приобрели самые острые формы, включая вооруженные столкновения, повлекшие за собой многочисленные человеческие жертвы (Приднестровье, Карабах, Абхазия, Южная Осетия, Чечня). Конфликтуют регионы с центром, администрация предприятий – с трудовыми коллективами, этнические общности и социально профессиональные группы.⁴²

В этих условиях и возникла настоятельная потребность в разработке отечественной конфликтологии в качестве самостоятельной отрасли научных знаний. Теперь и российские социологи стали признавать, что конфликт – это нормальное состояние общества, что в любом обществе всегда, во все времена существовали, существуют и будут существовать конфликтные ситуации. В работах отечественных ученых за последнее десятилетие был обобщен опыт зарубежных исследований, дан анализ социальных конфликтов в современном российском обществе.

Однако хотим мы того или нет, нравится ли нам или не нравится, но конфликты в нашей жизни неизбежны. А раз так, то остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред, который они способны принести, и, если это возможно, извлечь из них хоть какую-то пользу. В конце концов, как гласит еще одна известная пословица, – нет худа без добра. Жить в мире и согласии – это замечательно, но все-таки совсем без всяких конфликтов было бы, наверное, несколько скучновато. Конфликты, по крайней мере, вносят в нашу жизнь некую «перчинку», которая позволяет лучше ощутить прелесть мира и согласия. Но, конечно, желательно, чтобы горечь такой «перчинки» не стала отравой. А для этого необходимо знать, что делать с конфликтом, чтобы он не портил нашу жизнь:

- как предотвратить конфликт, грозящий погубить мир и добрые отношения между людьми, затянуть нас в бесконечную череду дразг, интриг и беспощадных битв, опасных для здоровья и жизни;

- как вести себя в ходе конфликта, чтобы снизить его накал и сделать связанные с ним переживания менее болезненными;

- как завершить конфликт с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.

Это – вопросы чисто практические. Но чтобы искать ответы на них, необходимо изучать конфликты.

⁴² Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория и практика. С. 34–35.

§ 2. Теория конфликта

2.1. Понятие конфликта

Вряд ли среди нас найдется тот, кто никогда не попадал ни в какие конфликты. «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс», иронически замечает американский конфликтолог Ч. Ликсон⁴³.

В основе любого конфликта лежат субъективно-объективные противоречия. Но не всякое противоречие перерастает в конфликт.

Объективные противоречия – это те, которые реально существуют в обществе независимо от воли и желания субъектов. Противоречия между трудом и капиталом, между управляющими и управляемыми, противоречия отцов и детей, конфликт между двумя мужчинами, любящими одну женщину, или столкновение транспортных служащих и фермеров из-за строительства автомагистрали на принадлежащей им территории. Все они основаны на противоречиях, закономерно вытекающих из объективно сложившейся ситуации.

Однако, в общественной жизни существует немало противоречий и, следовательно, конфликтов, которые порождаются не объективными причинами, а их субъективными факторами, не имеющими прямого отношения к их действительным мотивам и потребностям. Эти противоречия могут быть достаточно мелкими, с точки зрения других людей – ничтожными, но в силу особенностей характера они становятся непреодолимыми препятствиями для нормальных взаимоотношений: пунктуальность, бережливость, точность, терпение и т.п. Это *субъективные противоречия*.

Кроме объективно существующих и субъективных противоречий в воображении субъекта (субъектов) могут возникнуть мнимые противоречия, когда объективных причин для конфликта нет, но субъект осознает (воспринимает) ситуацию как конфликтную. Это ситуация мнимого конфликта, и в данном случае можно говорить о *субъективно-субъективных противоречиях*.

Разумеется, то, что мы называли «объективными» и «субъективными» противоречиями, не имеет в реальной жизни четких границ, такое весьма условное разделение нужно лишь для того, чтобы показать спектр возможных вариаций причин конфликтного поведения. Во всех случаях мы, так или иначе, имеем дело с интересами людей, которые могут быть более или менее существенными, стабильными либо изменчивыми, явными или скрытыми.

Противоречия могут существовать в течение длительного времени и не перерастать в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Таким образом, *конфликт* – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей,

⁴³ Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. СПб. : Лань, 1999. С. 17.

идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.) ради достижения своих интересов и целей.

Необходимые и достаточные условия его возникновения:

Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает в результате противоречий, в основе которых лежат противоположно направленные мотивы или суждения.

2. Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

2.2. Структура конфликта

Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Этим «что-то», из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборство, могут быть самые различные материальные и духовные ценности: собственность, власть, ресурсы, статус, идея и т.д.

1. *Объект конфликта* – это материальные и нематериальные ценности, по поводу которых возникает противоборство. Объект конфликта может быть реальным, т.е. конкретным материальным предметом (стул, стол, комната, книга и т.д.), на который претендуют обе стороны, или идеальным. В роли идеального объекта конфликта могут быть ценности самого различного вида: духовные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные, политические и т.д.

Объект конфликта не существует сам по себе, безотносительно к его участникам. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта, они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов, социальных групп или общностей.

Так, природа, ресурсы, машины и т.д. сами по себе еще не являются объектами конфликта. Таковыми они становятся лишь тогда, когда к ним начинают проявлять интерес, когда появляется желание их контролировать, использовать или присвоить. Но и в этом случае конфликт может не возникнуть.

Интерес является необходимым, но недостаточным условием конфликта. Например, если тех или иных природных ресурсов имеется в избытке, то по поводу них конфликта не возникает. Он возникает тогда, когда объект, вовлеченный в сферу интересов и потребностей социальных субъектов, имеется в ограниченном количестве или качестве и не способен удовлетворить в полной мере все взаимодействующие стороны. Другими словами, объект конфликта становится таковым только тогда, когда он является дефицитным, недоступным для всех, кто на него претендует.

Многие авторы выделяют такую характеристику объекта конфликта, как его неделимость. Она может быть, как физическим свойством объекта, так и следствием желаний одного из оппонентов. Например, девушка может выйти замуж только за одного молодого человека. В противном случае, т.е. если объект спора делим и способ деления признается справедливым всеми участниками, не должна возникать конфликтная ситуация.

Следует также отметить релятивистский (относительный, условный, субъективный) характер объекта конфликта. В разных ситуациях у различных субъектов конфликта по отношению к одному и тому же объекту могут возникать различные оценки. Это расхождение в оценке значимости объекта может вызвать конфликт среди участников взаимодействия. Так, создатель и руководитель проекта может считать свое детище гениальным и прикладывать все силы к его исполнению. Но в то же самое время его подчиненным он может казаться не стоящим выведенного яйца.

При анализе конфликта порой непросто выявить его подлинный объект. В силу различных обстоятельств и мотивов люди склонны камуфлировать истинный объект конфликта. Так, в устах даже самых отъявленных карьеристов и эгоистов, участвующих в политической борьбе, она ведется всегда исключительно только за возможность «принести как можно больше пользы народу, обществу» и т.д. Даже в семейной жизни люди часто склонны камуфлировать подлинный объект конфликта. Почему возникла конфликтная ситуация и «все смешалось в доме Облонских»? Потому что Стива Облонский разлюбил свою жену Дарью Алексеевну и изменил ей. Но сколько людей в такой ситуации прямо говорят об этом? Очень немногие. Чаще ведут речь о том, что «не сошлись характерами», «виноваты обстоятельства» или, на худой конец, пресловутая теща. Т.о. объект конфликта может быть *явным и латентным* (скрытым).⁴⁴

2. Предмет конфликта – это конкретные противоречия, возникающие в результате противоборства между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства. Если объект конфликта может быть, как явным, так и латентным (скрытым), то предмет конфликта – противоречие между его оппонентами – всегда проявляется отчетливо. Родители могут не понимать, из-за чего вдруг на них обиделся ребенок, но они не могут не заметить самого факта этой обиды. Да и сам человек порой не представляет отчетливо, почему вдруг ему стало «неспокойно на душе», хотя факт беспокойства налицо.

3. Участники конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно, или неявно поддерживающие конфликтующих.

Основные: противоборствующие стороны конфликта – конфликтанты или оппоненты (как минимум две стороны) те, кто непосредственно совершает активные (наступательные или оборонительные) действия друг против друга, и противоречие их интересов лежит в основе противоборства.

Неосновные: это индивиды, группы, организации, институты, принимающие участие в конфликте.

Организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом в целях разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт – значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были

⁴⁴ Леонов Н.И. Конфликтология : учеб. пособие для среднего профессион. образования. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2019. С. 84.

больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

Провокаторы (подстрекатели), это лицо, организация, подталкивающие другого участника к конфликту.

Пособники – лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная, информационная, административная и т.д.

Сочувствующие (той или другой стороне).

Невинные жертвы.

Посредники (примирители, консультанты) Третья сторона конфликта), третьей стороне отводится промежуточная (равноудаленная) позиция между конфликтующими сторонами. Ее основная функция в конфликте – способствовать его урегулированию, поэтому важная черта посредника – это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта.

4. *Образ конфликтной ситуации* (Представления о ситуации) – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Каждый из участников конфликта составляет свое представление о ситуации. Эти представления, очевидно, не совпадают. Конфликтанты видят дело по-разному – это, собственно, и создает почву для их столкновения. Конфликт прорастает на этой почве, когда по крайней мере один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий другого.

Чехов однажды встретился с преступником, который убил совершенно незнакомого человека, сидевшего с ним за одним столом в ресторане. «За что же ты его?» – спросил Чехов. – «Да он так противно чавкал, что я не выдержал», – ответил убийца. Видимо, у погибшего было представление, что его манера еды не заслуживает столь сурового наказания. Но, к несчастью, у убийцы оказалось другое представление об этом.⁴⁵

Необходимо отметить следующее весьма существенное обстоятельство. Никто не знает, как представляет себе данную ситуацию другой, пока тот не сообщит об этом. Но для возникновения конфликта не имеет значения ни то, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, ни то, верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга. Тут вступает в действие принцип, сформулированный социологом У. Томасом («теорема Томаса»):

Теорема Томаса: «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям».

Применительно к конфликту это значит: если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет реальные конфликтные последствия. Иначе говоря, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и на самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подозревать, что находится в конфликтных отношениях. В приведенном примере

⁴⁵ Конфликтология : хрестоматия / сост. В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. Ростов н/Д. : Изд-во РГУ, 2001. С. 115.

несчастный, оказавшийся рядом с убийцей, вероятно, и не представлял себе, что в какой-то момент в мыслях его соседа ситуация за столом была определена как конфликтная и что, следовательно, он попал в конфликт, да еще столь острый, что он приведет к смертельным последствиям. Но его сосед счел ситуацию конфликтной и последствия этого стали реальными⁴⁶.

5. *Мотивы конфликта* – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они, в конечном счете, ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т.д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы – стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т.д. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но и в том, и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам.

Мотивация определяет процесс, который психологи называют формированием цели. Цель выступает как мысленно представляемый результат, которого индивид хотел бы в данной ситуации достичь.

Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Возможно и то, что человек формирует несовместимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. То есть, в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми.

Например, случай, когда два человека претендуют на один-единственный и неделимый объект (два человека соперничают из-за любви к одной и той же особе); или случай, когда двое стремятся избежать одного и того же объекта в ситуации, когда по крайней мере одному из них придется его иметь (выговор, который должно получить одно из двух ответственных лиц); или случай, когда одно из двух лиц (супружеская пара) желает объект, а другое отвергает его (например, ребенка).

Однако, далеко не всегда легко понять мотивы, которыми руководствуются конфликтанты. Люди нередко скрывают подлинные мотивы своего поведения, а то и сами их как следует не понимают и искренне заблуждаются относительно них. Поэтому очень важно разобраться в мотивах, стремлениях, желаниях конфликтантов, потому что иначе невозможно ни понять их поведение, ни повлиять на него так, чтобы направить ход конфликта к конструктивному и обоюдодоприемлемому завершению.

⁴⁶ Конфликтология : хрестоматия / сост. В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. С. 115.

6. *Действия* – реальное протекание конфликта, проявляющееся в столкновении направленных против друг друга действий и противодействий.

Когда у людей есть зона разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели, – то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. Если свидетель появляется, когда конфликт в полном разгаре, то первое, что открывается его взору, – это действия конфликтантов. Конфликт подобен айсбергу: действия образуют его «надводную», лежащую на поверхности часть, в отличие от «подводной», скрытой от непосредственного наблюдения части, – предмета, представлений конфликтантов о сложившейся ситуации, мотивов и целей их поведения.

Нередко эта задача затрудняется еще тем, что не все действия конфликтующих сторон демонстрируются напоказ. Конфликтанты могут скрывать какие-то свои действия и друг от друга, и вообще от постороннего взора.

В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывают существенное влияние на другую сторону. Это влияние состоит не только в том, что другая сторона терпит какой-то ущерб, но и в том, что она, в свою очередь, начинает планировать и предпринимать ответные действия. Поведение одного конфликтанта вызывает соответствующие изменения в поведении другого. Таким образом, конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга. «В конфликтной деятельности воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, ибо направлены на разрушение наших планов и целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее. Взаимное влияние соперников может принимать разнообразные формы: заражения, внушения, убеждения, подражания и др.»⁴⁷.

Гроссмейстер Н. Крогиус рассказывает, что многие соперники М. Таля. отнюдь не склонные к риску, в партиях с ним вдруг меняли привычный образ действий и сами шли на обострение борьбы. «Помню, – пишет он о себе, – во время игры я не мог дать ясный отчет, почему от партии к партии жертвую Талю пешки и вызываю комбинационные бури на доске. Анализируя потом указанные партии и свое состояние, я не мог объяснить принятые решения иначе, нежели результатом заразительного воздействия крайне острой игры Талья и его возбужденного облика».⁴⁸

7. *Причины конфликта* – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

⁴⁷ Науменко Е.А. Прикладная конфликтология в публичном управлении : учеб. пособие. Тюмень : Изд-во Тюмен. гос. уни-та, 2013. С. 51.

⁴⁸ Конфликтология : хрестоматия / сост. В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. С. 118.

Среди огромного множества причин конфликтов прежде всего выделим так называемые *общие причины*, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие причины:

- социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране;
- социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;
- социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.;
- индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

Вторую группу причин в нашей классификации назовем частными. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Здесь мы назовем лишь некоторые из них: неудовлетворенность условиями деятельности; нарушение служебной этики; нарушение трудового законодательства; ограниченность ресурсов; различия в целях, ценностях, средствах достижения целей; неудовлетворительные коммуникации.

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

2.3. Виды конфликтов

Основные виды социальных конфликтов представлены в таблице (табл. 1).

Таблица 1

Основные виды социальных конфликтов:

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
Сферы проявления конфликта	Экономические	В основе лежат экономические противоречия
	Идеологические	В основе лежат противоречия во взглядах
	Социально-бытовые	В основе лежат противоречия социальной сферы
	Семейные	В основе лежат противоречия семейных отношений
	Трудовые	В основе лежат противоречия трудовых отношений

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
Степень длительности и напряженности конфликта	Острые быстротекущие конфликты	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих
	Острые длительные конфликты	Возникают при наличии глубоких противоречий
	Слабовыраженные и вялотекущие конфликты	Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон
	Слабовыраженные и быстротекущие	Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности
	Межличностные конфликты	Субъектами конфликта выступают две личности
	Конфликты «личность – группа»	Субъекты конфликта: с одной стороны личность, а с другой – группа (микрогруппа)
	Межгрупповые конфликты	Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
Социальные последствия	Конструктивные конфликты	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы
	Деструктивные конфликты	В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы
Предмет конфликта	Реалистичные	Имеют четкий предмет
	Нереалистичные	Не имеют четкого предмета (выброс отрицательных эмоций, агрессии)

В процессе своего возникновения и развития один вид конфликта может накладываться на другой, образуя сложные конфликты, состоящие сразу из нескольких видов. Существуют также сложные конфликты, в которых одновременно взаимодействуют (содействуют, противодействуют) интересы разных сторон и разных типов конфликтов.

§ 3. Динамика конфликта

3.1. Предконфликтный период

Конфликт как явление имеет свои временные границы – начало и конец, и это отличает его от околоконфликтных явлений. Периоды и этапы, из которых состоит конфликт, отражают его *динамику*.

Характеризуется возникновением и развитием конфликтной ситуации. *Конфликтная ситуация* – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

Конфликтная ситуация – это возможность, а не действительность конфликта (латентный период).

Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т.д.

Конфликтная ситуация, являясь основой конфликта, фиксирует появление противоречий уже в начальном периоде и дает возможность уловить сигналы конфликта. Х. Корнелиус и Ш. Фэйр выделяют пять основных сигналов конфликта.

Одним из первых является чувство дискомфорта, или интуитивное ощущение, что что-то не так. Получив такой сигнал, можно поразмышлять и сознательно выбрать способ реагирования на надвигающийся конфликт. Для этого прежде всего следует задать себе вопрос: могу ли я что-то сделать или буду оставаться на чеку, ничего не предпринимая? Важно сразу задавать себе вопросы, а не делать вид, будто ничего не происходит. Целесообразно видеть ситуацию и уметь ее разрешать, а значит, уметь вступать в диалог, уметь вести переговоры.

Другим сигналом конфликта может быть напряжение. Оно влияет на восприятие, появляются искажения слов и поступков партнера, и постепенно изменяется сам образ конфликтной ситуации. Все это влияет на наши чувства и поведение, изменяя их к худшему. В любой момент здесь может возникнуть недоразумение. Все чувства обострены, восприятие искажено, а мысли постоянно возвращаются к одной и той же проблеме. Попадая в порочный круг собственных негативных мыслей и чувств, человек не может из него вырваться. Сказанное слово, невольный жест, взгляд могут быть вовсе не нацелены на обострение ситуации, но противоположная сторона, неверно истолковав их или приписав нечто, усугубляет ситуацию. Недоразумения – частые спутники конфликтов, особенно семейных и деловых.

Если напряжение в течение определенного времени нарастает, оно с неизбежностью ведет к кризису. На этой стадии человек порывает с деловым или любовным партнером, часто теряет контроль над собственными эмоциями, становится способным на крайности, с ожесточением спорит и ссорится, оскорбляет, а в воображении иногда «готов убить».

Также, кризис в отношениях, как правило, сопряжен с инцидентом – ситуацией, которая провоцирует партнеров к конфликтным действиям. Итак, основные сигналы конфликта: дискомфорт, напряжение, недоразумение, кризис, инцидент. Все эти сигналы являются свидетельством психического состояния человека в ситуации конфликта – степени его напряжения. Ощущение дискомфорта, как правило, сопровождается нарастанием неудовлетворенности, недовольства, что проявляется в интонациях, жестах, мимике и, конечно, в речи. И хотя ощущение недовольства еще само по себе не конфликт, всё же это скрытая, латентная его форма.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. При этом важно отметить, что особое место среди факторов, обеспечивающих соотношение между причинами, конфликтной ситуацией и конфликтом, занимает инцидент, или повод. *Инцидент* – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу. У Дюма д'Артаньян, выехавший из отчего дома, всю дорогу сознавал, что он выглядит смешным на дряхлом коне желтоватой масти, и «не менее десяти раз на день хватался за эфес своей шпаги». Его случайная стычка с графом Рошфором была не столь уж случайна: если бы не подвернулся Рошфор, д'Артаньян схватился бы с кем-то другим.

Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Когда энергия раздражения, медленно накапливавшаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер, тогда любой мельчайший повод, как искра, зажигает пламя конфликта. Но при этом, стоит отличать причину и повод.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться (например, перебранка пассажиров в городском автобусе). В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как конфликтантам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Особый случай – «острый конфликт», представляющий собою стычку противников, в которой один угрожает другому физической расправой и даже смертью (например, нападение бандита, захват террористами заложников). Такой конфликт может завершиться в инциденте потому, что инцидент приведет к гибели одной из сторон. Но при «нормальном» ходе развития конфликта после инцидента наступает следующая его стадия.

3.2. Открытый период

Этот период выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т.п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

Наступает *I этап – Эскалация*, т.е. нарастание или развитие, – важнейшая стадия динамики конфликта, возникающая в его открытый период. Эскалация возникает после инцидента, если он не был разрешен описанными выше способами. Для этой стадии характерны: прогрессирующее развитие конфликта, обострение противоборства, когда действия оппонентов, направленные на причинение вреда друг другу, имеют высокую степень активности.

Эскалация может быть *непрерывной* – с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и *волнообразной*, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями и временным улучшением отношений.

Эскалация также может быть крутой, быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности; и вялой, медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место хронический (затяжной) конфликт, который надолго задерживается на этой стадии – годами, а в общественных отношениях (например, классовых, международных) десятилетиями или столетиями, и, возможно, так и не выходит за ее пределы. Иногда при этом он постепенно переходит на спад и иссякает сам собой.

Для эскалации конфликта характерно обострение всех противоречий между конфликтующими сторонами, которые используют все возможные средства и способы для достижения своих целей и приближения к победе. Переговоры и мирные инициативы на данной стадии практически невозможны.

Основными характеристиками этого этапа конфликта являются:

- спонтанность и неуправляемость;
- «создание образа врага»;
- недоверие (все, что исходит от врага, – либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели);
- возложение вины на врага (враг ответственен за все возникшие проблемы и виноват во всем);
- негативное ожидание (все, что делает враг, он делает с единственной целью – нанести вам вред);
- отождествление со злом (враг воплощает противоположное тому, что вы есть и к чему стремитесь, он хочет уничтожить то, чем вы дорожите и поэтому должен быть сам уничтожен);
- представление «нулевой суммы» (все, что выгодно врагу вредит вам и наоборот);
- деиндивидуализация (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является врагом);
- отказ в сочувствии (вы не имеете ничего общего с вашим врагом, никакая информация не сможет побудить у вас проявлять к нему гуманные чувства, руководствоваться этическими критериями по отношению к врагу опасно и неблагодарно).
- демонстрация силы и угроза ее применения по отношению к противнику,
- рост эмоционального напряжения и переход от аргументов к претензиям и личным выпадам. Возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба;

снижение управляемости противоположной стороной; невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме в короткое время;

- сопротивление оппонента;

- применение насилия. Речь идет не только о физическом насилии. Имеются в виду самые различные его виды: экономическое, политическое, моральное, психологическое и др. Если начальник в ответ на справедливую критику принуждает подчиненного уволиться «по собственному желанию» – это тоже насилие. И с этим связан еще один момент в понятии насилия. Оно может быть не только явным и прямым, проявляющимся в открытой форме, – убийство, нанесение физического или материального ущерба, хищение собственности и т.д. Насилие может выступать в замаскированной форме, когда создаются определенные условия, ограничивающие права людей или создающие препятствия для утверждения их законных интересов. Эта форма получила название структурного насилия. Невыплата заработной платы в срок, невозможность пойти в отпуск хотя бы раз в год. Одним из наиболее распространенных видов насилия сегодня является домашнее (семейное) насилие. Это и наиболее циничный и скрытый от посторонних взглядов вид насилия. Как свидетельствуют последние исследования ООН и многих общественных инициативных организаций, разные виды насилия по отношению в первую очередь к женщинам и детям существуют практически во всех странах мира и во всех слоях общества. Насилие в семье имеет самые разнообразные проявления и формы. Оно не ограничивается только побоями. Широко распространено насилие экономическое, сексуальное и психологическое. При всей своей циничности проблема домашнего насилия во всех странах характеризуется тем, что оно не только носит скрытый характер, но и продолжается нередко в течение многих лет. Для нашей страны, в частности, в последние годы характерным стал факт, когда за помощью и защитой обращаются жены богатых мужчин, которых если и не бьют, т.е. не совершают над ними физического насилия, то все равно не разрешают выходить из дому, встречаться с родственниками, работать без разрешения, пугают расправой, не дают денег на самое необходимое.

- склонность конфликта к углублению и расширению и т.д.

Длительность и интенсивность эскалации конфликта зависят от многих факторов: от целей и установок сторон, от имеющихся в их распоряжении ресурсов, от информации о ресурсах противника, от средств и методов ведения борьбы, от реакции на конфликт окружающей социальной среды, от символов победы и поражения, от имеющихся и возможных способов (механизмов) нахождения консенсуса и т.д.

2 этап – Кульминация.

Этот этап наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, в которой они сотрудничают, общности, в составе которой они живут, или, при внутриличностном конфликте, ставящим под угрозу целостность личности.

Кульминация – это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по гашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости» конфликтантов. При превышении этого предела они устают от конфликта, им «надоедает» конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия. Предчувствие, что «добром это не кончится», настраивает их перейти к поиску путей улаживания конфликта, минуя кульминацию.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал негативных эмоций, не находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения. Такого рода кульминация – это еще один вариант острого конфликта.

Известно немало трагических семейных историй, в которых монотонно повторяющиеся ссоры становятся обыденным явлением. Это продолжается в течение многих лет. Но вдруг в какой-то очередной и поначалу вполне обычной ссоре происходит кульминационный взрыв, и один из конфликтантов, обезумев от злобы, калечит или убивает другого. В ходе суда, рассматривавшего одну из таких историй, обнаружилось, что жена, которая 15 лет безропотно сносила побои мужа и вдруг, когда он пьяным пришел домой, схватила топор и отрубила ему руку, сумела нанести удар такой силы, которая превосходит ее физические возможности. Такова энергетическая мощь долго сдерживаемых, накопившихся разрушительных эмоций, которые возникают при состоянии аффекта.

3.3. Завершение конфликта

Представляет собой переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта.

Завершающая стадия в открытом периоде конфликта означает снижение его интенсивности. На этой стадии может происходить коренной пересмотр ценностей субъектов конфликта, появляются условия и формируются механизмы его прекращения.

Прекращение конфликта может быть вызвано возникновением следующих ситуаций:

– явного ослабления одной из сторон или обоих противников, истощения ими своих сил, ресурсов, что не дает возможности вести борьбу дальше;

- осознанием обеими сторонами бесперспективности дальнейшего ведения борьбы, так как она уже не дает преимущества обоим оппонентам;
- выраженным превосходством одной из сторон, что дает ей возможность подавления противника или навязывания ему своей воли и решения;
- устранение (уничтожение) оппонента или обеих сторон;
- устранение или уничтожение объекта конфликта;
- изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- участие в конфликте новой силы, способной завершить его через принуждение;
- обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредничестве третейского судьи;
- вступление в переговоры, которые являются наиболее эффективным и одним из частых способов разрешения конфликта и т.д.

Основными формами завершения конфликта являются: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Завершение конфликта может носить разные характеры:

- с точки зрения реализации целей противоборства может быть: победоносным, компромиссным или пораженческим;
- с точки зрения формы разрешения может быть: мирным или насильственным;
- с точки зрения функций конфликта может быть: конструктивным или деструктивным;
- с точки зрения эффективности и полноты разрешения может быть: полностью и коренным образом завершенным или отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

Между понятиями «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» нет тождества. Под разрешением конфликта понимается один из вариантов его завершения, и этот вариант предполагает конструктивное, позитивное решение проблемы, которое может быть осуществлено либо основными участниками конфликта, либо через привлечение третьей стороны.

Говоря о завершении конфликта, необходимо сказать и еще о двух понятиях: цена конфликта и цена выхода из конфликта.

Цена конфликта (Цк) для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин: затраты (З) энергии, времени и сил на конфликтную деятельность; ущерб (У), наносимый недружелюбными действиями другой стороны; потери (П), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон и несогласованности их усилий, беспорядок, застой, утрата общественного престижа и т.д.):

$$Цк = З + У + П.$$

Цена выхода из конфликта (Цвк) – это разность между утратами (У), с которыми сопряжен этот выход из конфликта (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне; и т.п.) и приобретениями (Пр), которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности; открытие новых возможностей, и пр.):

$$\text{Цвк} = \text{У} - \text{Пр}.$$

Если приобретения больше, чем утраты, то выгода от прекращения конфликта очевидна. Однако приобретения обычно представляются неясными и гипотетичными, что значительно снижает их оценку, тогда как утраты отчетливо зримы и поэтому оцениваются высоко. Вот почему неудивительно, что гораздо чаще встречается иной вариант: утраты представляются больше приобретений. В этом случае целесообразно сопоставить Цк и Цвк. Если $\text{Цк} < \text{Цвк}$, т.е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Если же $\text{Цк} > \text{Цвк}$ то, наоборот, «дешевле» прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение.

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его. Однако для принятия окончательного решения надо еще, вдобавок, учесть два важных обстоятельства. С одной стороны, нужно взвесить шансы на победу в конфликтной борьбе и оценить преимущества, которые принесет победа. Здесь остается простор для любителей риска. Они могут решить бороться дальше в надежде на победу и большой выигрыш, оставив в стороне рациональные доводы. Но если риск представляется неоправданным, то при $\text{Цк} > \text{Цвк}$ есть все основания искать путь к прекращению конфликта. А с другой стороны, необходимо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий, на которых выход осуществится. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта⁴⁹.

3.4. Послеконфликтный период

Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Он всегда оставляет после себя, прежде всего, какие-то следы в душах конфликтантов. Иногда это горечь, разочарование, утрата веры в людей и в себя, иногда – чувство самоутверждения, гордости за свою моральную стойкость и принципиальность, сознание полезности приобретенного опыта. Но конфликт имеет не только такие, чисто субъективные последствия. Когда он завершается, создается постконфликтная ситуация, которая в большинстве случаев по своим объективным особенностям в большей или меньшей мере отличается от той, которая существовала до и во время конфликта.

Влияние прошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию называется последствием конфликта. Это последствие может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, сообществ или организаций, членами которых они были во время конфликта, а может быть и конструктивным, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем, ранее остававшихся в тени. Чаще всего, од-

⁴⁹ Науменко Е.А. Прикладная конфликтология в публичном управлении : учеб. пособие. С. 56.

нако, последствие конфликта бывает одновременно и тем, и другим. В зависимости от того, какого рода последствия преобладают, конфликт в целом называют деструктивным либо конструктивным (хотя на практике далеко не всегда легко определить, что в его последствиях преобладает).

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

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

Вероятность завершения конфликта на различных стадиях (в %):

1. Начальная фаза, возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации – 92 %.
2. Эскалация, начало открытого конфликтного взаимодействия – 46 %.
3. Пик конфликта, развитие открытого конфликта менее – 5 %.
4. Фаза спада – около 20 %.

§ 4. Формулы конфликтов и стратегии поведения

4.1. Первая формула конфликтов

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии Виктор Павлович Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит три формулы конфликтов (А, Б и В). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).

Конфликтогены – это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, т.е. нарастания. Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

$\text{КФГ1} \rightarrow \text{КФГ2} \rightarrow \text{КФГ3} \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ}$, где КФГ1 – первый конфликтоген; КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т.д.

При этом важно иметь в виду, что $\text{КФГ2} > \text{КФГ1}$, $\text{КФГ3} > \text{КФГ2}$ и т.д., т.е. каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (Закон эскалации конфликтогенов)⁵⁰.

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно будем называть конфликтами типа А. Важно отметить, что, по наблюдениям специалистов, 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле. В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов⁵¹ (табл. 2).

⁵⁰ Шейнов В.П. Управление конфликтами. СПб. : Питер, 2014. С. 64–82.

⁵¹ Там же.

Формы проявления конфликтогена

Характер конфликтогена	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
Нарушения этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания
Проявления агрессивности	Природная, ситуативная и скрытая (стремление к превосходству и эгоизм) агрессивность.

Снисходительное отношение, унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; т.е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...». Одним словом – забвение известной мудрости: «Если ты умнее других, то никому не говори об этом». Конфликтогеном является и снисходительный тон. Муж похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой.

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

Хвастовство, т.е. восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

Менторские отношения (греч. Mentor – имя воспитателя Телемака, сына Одиссея, в гомеровской поэме Одиссея, учитель, наставник, воспитатель)

Категоричность – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как «Я считаю», «Я уверен». Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложи-

лось впечатление, что...». Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа «Все мужчины – подлецы», «Все женщины – обманщицы», «Все воруют», «...и закончим этот разговор».

Категоричные суждения родителей о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения могут оттолкнуть от них детей. Например, мать говорит дочери: «Твой новый знакомый тебе не пара». Дочь в ответ нагрубила. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта рождает протест. По-видимому, другой резонанс вызвали бы слова матери «Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается. Но, может быть, я ошибаюсь, время покажет».

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

Напоминание о неприятном (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации. Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный (по прошествии определенного времени) убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние позорной беспомощности и чувство благодарности постепенно вытеснилось раздражением, чувством ущербности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.

Конечно, это случаи из числа исключительных. Но еще Тацит сказал: «Благодеяния приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью». Не случайно христианские заповеди (и не только они) призывают делать добро не для того, чтобы получить благодарность, а для собственной души. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным Вам за сделанное, ибо, как сказал Ф. Шиллер: «Благодарность забывчивей всего».

Нарушение этики. Воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался. «Влез» без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение. Перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Нечестность и неискренность. Утаивание информации. Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги.

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

новостями. Но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Хотя гораздо опаснее, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

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

Природная агрессивность:

Один мой знакомый, незаурядный ученый, однажды признался, что если он с утра не поругается, то не может день работать. К сожалению, он не одинок, некоторым людям действительно присуща природная агрессивность.

Однако, к счастью, людей агрессивных от природы – меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Известны также возрастные проявления агрессивности, например, у подростков: драки («двор на двор»), вызывающее поведение дома, в школе, на улице. Здесь и попытка самоутверждения, и выражение протеста против своего «неравноправного», зависимого от других (взрослых) положения.

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

Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Вспоминается, к примеру, главный герой фильма «Осенний марафон»: мучается сам, мучает близких ему людей – и все из-за слабости, неспособности отстаивать свое мнение.

Ситуативная агрессивность. Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген. В психологии это состояние называется фрустрация. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

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

4.2. Вторая формула

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$КС + И = КФ.$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б:

Правило: Устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

4.3. Третья формула

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$$КС1 + КС2 + ... + КСn = КФ, \text{ при этом } n \geq 2.$$

Словами эту формулу можно выразить так:

Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.⁵²

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Килменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю...?», «Что я потеряю...?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника...?» и т.д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, приспособление, компромисс; уступка или сотрудничество).

Эти стратегии различаются по степени удовлетворения интересов каждой из сторон, что хорошо видно на следующей схеме (рис. 1).



Рис. 1. Стратегии поведения

⁵² Шейнов В.П. Управление конфликтами. С. 64–82.

Основанием для выделения указанных стратегий поведения является динамика соотношения между степенью настойчивости в удовлетворении своих интересов (ось X) и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов (ось Y).

Избегание или уход. В начале осей находится нулевая точка, в которой не происходит удовлетворения ничьих интересов. Такая стратегия означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению.

Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

- когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации (конфликт исчерпывается);

- когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, т.е. субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный (конфликт может иметь рецидив).

Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

В некоторых случаях именно такая стратегия оптимальна. К ним можно отнести ситуации, которые не особенно значимы для нас и не стоят того, чтобы тратить свои силы и материальные ресурсы на их разрешение. Иногда лучше «не связываться», так как наши шансы что-то улучшить близки к нулю.

С другой стороны, нередко невмешательство может приводить к эскалации конфликта, так как проблема не решается и интересы участников конфликта остаются неудовлетворенными. В результате вполне разрешимая поначалу ситуация порой превращается в неразрешимую.

Соперничество. Вертикальная ось выражает стремление удовлетворить только свой интерес, не принимая в расчет интересов партнера. Чем выше по этой оси расположена точка, тем большему упорству в стремлении добиться максимального удовлетворения своих интересов она соответствует. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д.

Соперничество позволяет добиваться необходимого результата, стимулирует развитие, способствует прогрессу. В ряде ситуаций наличие соперничества является их движущей силой и сутью, например, спортивные соревнования, артистические состязания, многие случаи устройства на работу, поступления в учебное заведение по конкурсу и др.

В то же время соперничество требует приложения всех сил, что может приводить к их истощению, болезни. Соперничество, как правило, нарушает отношения между людьми, причем не только с непосредственными конкурентами. У человека часто просто не хватает сил на личные отношения. Баланс сил может

измениться, и тогда бывшие проигравшие будут стараться не поддержать, а «утопить» прежнего победителя. Соперничество создает искушение выиграть любой ценой, вплоть до применения нечестных и жестоких методов.

Приспособление (уступка). Горизонтальная ось, направленная по нарастанию уступчивости оппоненту, демонстрирует стратегию приспособления к оппоненту вплоть до полной капитуляции перед его требованиями. Чем большее значение координаты Y имеет точка, тем сильнее проявляется тенденция уступить требованиям партнера.

Человек, придерживающийся данной стратегии, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты.

1. Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели.

Например, работник выступает против своего перевода на более низкооплачиваемую должность при полном сохранении прежнего объема работ. Начальник объясняет работнику, что не может сохранить его прежнее положение, поскольку в пришедшем «сверху» новом штатном расписании старой должности нет. Работник уступает, не желая портить отношения с начальником и понимая, что спорить бесполезно, тем более, что это может кончиться в данных условиях увольнением. Он заручается обещанием со стороны начальника подумать о возможности материальной компенсации в будущем.

2. Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

3. Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

Одна из абитуриенток университета не смогла устоять перед просьбами своих соседей по экзаменационной скамье помочь решить их задачи во время вступительного экзамена по математике. Из-за этого она не успела полностью выполнить свой вариант, хотя была хорошо подготовлена. В результате менее знающие абитуриенты поступили в университет, а она – нет.

4. Также уступка может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Мы можем обмануться, ожидая ответных уступок со стороны оппонента. В конце концов, уступая, мы не достигаем желаемого результата и не удовлетворяем свои интересы.

Компромисс. Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее

можно назвать стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию.

Компромисс чаще всего нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы, лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа для конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще выше.

Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.

Иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все.

Сотрудничество. Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений. Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства.

1. Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи.

В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

2. Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Ни одну из вышеприведенных стратегий нельзя назвать однозначно «хорошей» или «плохой». Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта.

Удовлетворение интересов всех конфликтующих сторон приводит к тому, что почва, на которой базировался этот конфликт, исчезает, и риск возникновения постконфликтных осложнений сводится к минимуму. Часто люди предпочитают не тратить время на сотрудничество и, например, решают проблему с позиции силы. Но в дальнейшем они оказываются вынужденными потратить гораздо больше времени, нервов и средств на преодоление возникших последствий (например, на судебное разбирательство).

Выбирая стратегию своего поведения в конфликте, целесообразно в каждом конкретном случае исходить из того, насколько важно достижение результата, с одной стороны, и сохранение хороших отношений с оппонентом, с другой. Если ни то, ни другое не представляет большой ценности, то, видимо, оптимальным будет уход. Если результат принципиально важен, а отношения не являются значимыми, стоит добиваться своего с помощью соперничества. Если отношения важнее всего, то, наверное, лучше уступить (приспособление). Если же и отношения, и результат существенно важны, то стоит приложить усилия и потратить время на достижение сотрудничества. Отрицательные последствия доминирования одной из стратегий представлены в таблице (табл. 3).

Таблица 3

Отрицательные последствия доминирования одной из стратегий

Наименование стратегии	Отрицательные последствия
Избегание	Социальная изоляция, велик риск алкоголизма и наркомании
Приспособление	Комплекс неполноценности, низкая самооценка, депрессия, пассивность, нет возможности самореализоваться.
Соперничество	Требует постоянного напряжения, велик риск потери друзей, здоровья, даже жизни
Компромисс	Скользкий, беспринципный, подозрительный человек, с ним надо быть настороже
Сотрудничество	«Давайте жить дружно!», бесхарактерный зануда, не способен постоять за себя и других.

Практикующий преимущественно стратегию ухода оказывается в социальной изоляции, материально и личностно прозябает. У такого человека велик риск алкоголизма, наркомании или другого неблагоприятного варианта ухода от реальных сложностей жизни.

Все время уступающий не имеет возможности самореализоваться, добиться чего-либо. С ним не считаются, на нем «ездят». Такой человек склонен к комплексу неполноценности и депрессии со всеми вытекающими последствиями. Согласно исследованиям, люди с низкой самооценкой, как правило, воспринимают несправедливость пассивно. Они больше озабочены сохранением хороших отношений, чем защитой своих интересов.

Когда человек пользуется, в основном, стратегией соперничества, он сильно рискует в полном смысле этого слова. Он может утратить партнеров, близких, здоровье, саму жизнь. Как только баланс сил изменится, соперники не преминут этим воспользоваться. Соперничество требует постоянного напряжения сил и точной информации

Используемый, главным образом, компромисс может восприниматься как скользкий беспринципный человек, с которым надо держать «ухо остро».

Тяготеющий в подавляющем большинстве ситуаций к сотрудничеству рискует оказаться в роли кота Леопольда, безуспешно призывающего: «Ребята, давайте жить дружно». Он может восприниматься как бесхарактерный, занудный, не способный постоять за себя человек. Как известно, коту Леопольду помогло то, что он принял «озверин». Аналогично этому, человек, способный продемонстрировать разные формы поведения – от настойчивости, жесткости до великодушия и гибкости, будет восприниматься с уважением, с ним будут действительно считаться.

Большинство людей склонны использовать лишь одну–две из описанных пяти стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Например, в нашей культуре с ее богатым тоталитарным прошлым типичен выбор либо соперничества, либо капитуляции перед властью имущим. Распространенным у нас типом стратегии является также уход, отраженный в пословице: «Моя хата с краю». Компромисс с трудом начинает завоевывать позиции. Очень часто способность к его достижению считается верхом мастерства в разрешении проблемных ситуаций. Пожалуй, реже других стратегий во всех сферах нашей жизни встречается пока что сотрудничество.

§ 5. Внутрилиchnостный конфликт

5.1. Понятие внутрилиchnостного конфликта

Один из самых сложных психологических конфликтов, который разыгрывается во внутреннем мире человека. Трудно представить человека, который бы не подвергался внутрилиchnостным конфликтам. Более того, с такими конфликтами человек сталкивается постоянно. Внутрилиchnостные конфликты конструктивного характера являются необходимыми моментами развития личности. Но деструктивные внутрилиchnостные конфликты несут серьезную опасность для личности, от тяжких переживаний, вызывающих стрессы, до крайней формы своего разрешения – суицида.

Поэтому для каждого человека важно знать сущность внутрилиchnостных конфликтов, их причины и способы разрешения.

Внутрилиchnостный конфликт (далее – ВЛК) – это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов).

1. По Фрейдю внутренний мир человека включает в себя три инстанции: Оно (Id), Я (Ego) и Сверх_Я (SuperEgo).

Оно – это первичная, врожденная инстанция, изначально иррациональная и подчиненная принципу удовольствия. Оно проявляется в неосознанных желаниях и влечениях, которые проявляются в бессознательных импульсах и реакциях.

Я – это разумная инстанция, основанная на принципе реальности. Иррациональные, бессознательные импульсы Оно «Я» приводит в соответствие с требованиями реальной действительности, т.е. требованиями принципа реальности.

Сверх Я – это «цензурная» инстанция, основанная на принципе реальности и представленная социальными нормами и ценностями, требованиями, которые общество предъявляет к личности.

Основные внутренние противоречия личности складываются между Оно и Сверх Я, которые регулирует и разрешает Я. Если Я не смогло разрешить противоречие между Оно и Сверх Я, то в осознающей инстанции возникают глубокие переживания, характеризующие внутрилиchnостный конфликт

2. По Альфреду Адлеру

Согласно взглядам А. Адлера, формирование характера личности происходит в первые пять лет жизни человека. «На протяжении всего своего развития ребенку присуще чувство неполноценности по отношению к родителям, братьям, сестрам и окружающим. Из-за физической незрелости ребенка, его неуверенности в себе и несамостоятельности, вследствие его потребности опираться на более сильного, у него развивается чувство ущербности и комплекс неполноценности. Это чувство неполноценности вызывает постоянную тревогу ребенка, жажду деятельности, поиск ролей, желание сравнить свои силы с другими, предусмотрительность, стремление к физическому и психическому совершенствованию, от этого чувства неполноценности зависит вся воспитательная способность ребенка. Таким образом, будущее становится для него той областью, которая должна принести ему компенсацию.

В конфликте между чувством бессилия и желанием получить высокий результат заложено стремление личности преодолеть свою слабость и достичь вершин возможного.

Процесс компенсации неполноценности Адлер считал творческой силой, способной привести личность к высшим достижениям. Даже реальные недуги и дефекты могут быть преодолены этой силой. История подтвердила тот парадоксальный факт, что многие великие музыканты обладали дефектами слуха, многие великие художники – дефектами зрения, среди знаменитых полководцев часто встречались люди маленького роста, которые в детстве были хилыми. Самый известный оратор древности Демосфен в юности тихо говорил и заикался.

Адлер не только объясняет механизмы формирования внутриличностных конфликтов, но и раскрывает пути разрешения таких конфликтов (компенсации комплекса неполноценности). Таких путей он выделяет два. Во-первых – это развитие «социального чувства», социального интереса, который выражает связи между людьми в человеческом обществе. Это «чувство общности или солидарности», когда люди подчиняют свои личные потребности делу социальной пользы. Оно развивается в трех основных жизненных сферах: в профессиональной деятельности, в социальных контактах с другими людьми, в любви и браке. Развитое «социальное чувство» в, конечном итоге, проявляется в интересной работе, нормальных межличностных отношениях и т.п. Но у человека может сформироваться и так называемое «неразвитое социальное чувство», которое имеет различные негативные формы проявления: преступность, алкоголизм, наркомания и т.п. Во-вторых, стимуляция собственных способностей для достижения превосходства над другими. Компенсация комплекса неполноценности посредством стимуляции собственных способностей может иметь три формы проявления: 1) адекватная компенсация, когда происходит совпадение превосходства с содержанием социальных интересов (спорт, музыка, творчество и т.п.); 2) сверхкомпенсация, когда происходит гипертрофированное развитие одной из способностей, имеющей ярко выраженный эгоистический характер (накопительство, ловкачество и т.п.), желание получить власть и доминирование над другими; 3) мнимая компенсация, когда комплекс неполноценности компенсируется болезнью, сложившимися обстоятельствами или другими факторами, не зависящими от субъекта, он начинает спекулировать своими недостатками, пытаясь вызвать сочувствие к себе и извлечь из этого привилегии.⁵³

3. По Карлу Юнгу

Иной подход к внутриличностному конфликту предложил К. Юнг – также, как и Адлер, первоначально единомышленник Фрейда, а затем, вслед за Адлером, оппонент. Юнг сделал акцент на конфликтной природе самой личностной установки. В опубликованной в 1921 г. книге «Психологические типы» Юнг дал типологию личности, которая до сих пор считается одной из самых убедительных классификаций человеческих типов, построенных на качественной основе.

⁵³ Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 96–108.

Юнг выделил восемь типов, предложив их классифицировать по четырем функциям психики: мышление, ощущение, чувство и интуиция. Каждая из функций может проявляться в двух направлениях: как экстравертированная и интровертированная.

Экстраверт – это человек, направленный вовне. Он сознательно стремится познать законы внешнего мира и строить свою внутреннюю жизнь в соответствии с ними. Интроверт прежде всего погружен в себя, утверждает самоценность внутренних процессов. Внешний мир с его правилами и предписаниями не столь важен, как область внутренних переживаний.

Очевидно, экстраверт подвержен внутриличностным конфликтам более, чем интроверт.

4. По Э. Фромму

Внутренняя дисгармония человека обусловлена его двойственной сущностью. С одной стороны, человек является биологическим, природным существом, а с другой – социальным. Такое «неопределенное» состояние человека порождает целую группу внутриличностных конфликтов, например, таких как:

- стремление к свободе и необходимость жить в обществе;
- стремление к жизни, созиданию (биофилы) и подсознательная агрессия, жажда смерти и разрушения (некрофилы);
- стремление к власти и необходимость подчинения;
- любовь и ненависть – это тоже две стороны одной медали.

По мнению Э. Фромма, в каждом человеке в тех или иных пропорциях существуют все эти состояния внутренней двойственности, каждое из которых может стать причиной внутреннего конфликта.⁵⁴

5. Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии – американского психолога *Абрахама Маслоу*.

Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность в любви;
- потребность в уважении;
- потребность в самоактуализации.

Самая высшая – потребность в самоактуализации, т.е. в реализации потенциальных способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом и лежит в основе внутриличностного конфликта.

⁵⁴ Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике : учеб. пособие. С. 96–108.

5.2. Виды внутриличностных конфликтов

Существует совершенно четкая классификация внутриличностных конфликтов. В ее основе – дифференциация структур внутреннего мира человека, вступающих в конфликт.

Наш с вами внутренний мир включает: мотивы, ценности, самооценку.

Мотивы – «хочу» (потребности, интересы, желания).

Ценности – «надо».

Самооценка – «могу».

Исходя из такого понимания внутреннего мира человека, выделяются следующие типы внутриличностных конфликтов:

1. *Мотивационный конфликт*, между «хочу» и «хочу» – столкновение двух противостоящих мотивов, например, между стремлением к обладанию и безопасностью, между различными тенденциями в психике человека. Ребенок находится между двумя привлекательными для него объектами (положительными валентностями). Скажем, он должен выбрать между пикником и игрой со своими товарищами. Ребенок находится между двумя отрицательными валентностями, например, когда пытаются с помощью угрозы наказания побудить делать задачу, которую он не хочет делать, ребенок сталкивается с объектом, который и притягивает, и отталкивает его в то же время. К примеру, он хочет влезть на дерево, но боится.

2. *Нравственный конфликт*, между «хочу» и «надо» – столкновение между: желанием и долгом, нравственными нормами и необходимостью, моралью и долгом и т.д.

3. *Конфликт нереализованного желания*, между «хочу» и «могу» – столкновение между желанием и действительностью, которая не позволяет его реализовать, например, хочу стать космонавтом, но таких туда не берут.

4. *Рольевой конфликт* между «надо» и «надо» – столкновение между двумя и более ролями, которые приходится выполнять индивиду, и переживания, связанные с невозможностью их реализации.

5. *Адаптационный конфликт*, между «надо» и «могу», вызванный нарушением равновесия между индивидом и окружающей средой. Адаптационный конфликт наиболее остро проявляется у молодых специалистов. Они впервые осознают, насколько велика разница между тем, что они могут (знают), и тем, что надо уметь и знать для успешной работы. Рушатся радужные надежды на быстрый карьерный рост, падает самооценка и наступает разочарование в собственной профессиональной состоятельности. При этом процесс адаптации может оказаться весьма болезненным, а сам «новичок» – проявлять агрессивность либо неосознанный протест.

6. *Конфликт неадекватной самооценки*, между «могу» и «могу», возникающий между возможностями личности и ее завышенной или заниженной самооценкой. Нередко возникает ситуация, когда критериями оценки качеств индивида становятся не его личные достоинства, а сложившаяся конъюнктура (обстоятельства, критерии оценки). Например, когда талантливый ученый (поэт, художник и др.) становится невостребованным обществом (государством), когда

невежественные пройдохи насмеваются над его неумением «брать от жизни все, что можешь».⁵⁵

Как и любые другие конфликты, внутриличностные конфликты могут быть конструктивными и деструктивными.

Конструктивным является конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих структур и минимальными затратами на его разрешение. С помощью преодоления таких конфликтов мы движемся вперед.

Деструктивным считается конфликт, который усугубляет раздвоение личности, перерастает в жизненный кризис или ведет к развитию невротических реакций. Одним из серьезных последствий деструктивного внутриличностного конфликта является суицид.

5.3. Понятие и виды психологической защиты

У человека на подсознательном уровне существует большое число защитных механизмов, которые до известной степени способствуют снятию внутреннего напряжения. Они также помогают индивиду справиться с возникшими трудностями, часто подсказывают возможные решения проблемы, дают передышку и убежище от неприятностей, охраняют самоуважение человека. Психологическая защита личности представляет собой специальную регулятивную систему стабилизации личности, направленную на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги или страха, сопровождающих внутриличностный конфликт. Сущностью и функцией психологической защиты является предохранение сознания личности от негативных переживаний.

Виды психологической защиты:

Отрицание – игнорирование возникшей проблемы, трудности, а следовательно, отсутствие необходимости принимать по этому поводу решение.

Проекция – осознанное или бессознательное перенесение собственных свойств, чувств и состояний, не приемлемых для личности, на внешние объекты. Тем самым человек перекладывает «вину» на внешний объект, являющийся источником трудностей, приписывает ему негативные качества и вместе с тем снимает ее с себя. Здесь мы имеем прием, который хорошо просматривается в выражении «сам ты дурак».

Регрессия (от лат. regressio – движение назад) – возвращение индивида к ранним детским формам поведения, переход на предшествующие уровни психического развития. Регрессия предполагает уход от реальности и возврат к той стадии развития личности, в которой переживалось чувство удовольствия. Когда в состоянии внутриличностного конфликта люди «впадают в детство», то это глубоко функциональное поведение. Человек, находящийся в затруднительной ситуации, часто берет в рот что попало, палец, ручку, дужку очков.

Замещение – имеет две формы проявления:

⁵⁵ Конфликтология : учебник / В.И. Коваленко, К.Н. Лобанов, А.А. Брагин, И.С. Максимов. Белгород : ООНИ и РИД Белгород. юрид. ин-та МВД России, 2009. С. 30.

1. Замещение объекта – перенесение негативных чувств и действий с одного объекта, который их вызвал, на другой объект, не имеющий к ним отношения. Это происходит, когда личность не может высказать свои мысли, проявить чувства или произвести определенные действия по отношению к прямому виновнику его обиды, страха или гнева по социальным или физическим причинам. Например, если нет возможности оскорбить начальника, которым вы чем-то недовольны, можно пнуть его чучело или хлопнуть дверью;

2. Замещение чувства – эта форма характеризуется тем, что объект, вызвавший недовольство индивида, остается прежним, а чувство по отношению к нему меняется на противоположное. Доцент, поставивший студенту «неудовлетворительно» на экзамене, может из остроумного моментально превратиться в «тупого». Пример замещения чувства описан в басне И.А. Крылова «Лисица и виноград». Не сумев добраться до соблазнительных кистей винограда, лисица успокаивает себя тем, что «На взгляд – то он хорош, // Да зелен – ягодки нет зрелой: // Тотчас оскомину набьешь».

Сублимация – преобразование, переключение активности индивида на иной вид деятельности. Такими формами могут выступать различные виды творческой деятельности и многообразные увлечения.

Рационализация – сокрытие от самого себя истинных, но не приемлемых мотивов действий и мыслей, поиск правдоподобных причин для оправдания поступков, вызванных неприемлемыми чувствами и мотивами, для того чтобы обеспечить себе внутренний комфорт и избавиться от внутриличностного конфликта.

Идентификация – процесс отождествления субъекта с другим лицом или группой, посредством которого он усваивает образцы поведения «значимых других», формирует свое сознание и принимает ту или иную роль. В качестве защитного механизма идентификация помогает справиться с беспокойством и чувством незащищенности, обеспечивает взаимную связь между членами группы и формирует чувство уверенности в себе.

Интеллектуализация – способ анализа стоящих перед человеком проблем, для которого характерна абсолютизация роли мыслительного компонента при полном игнорировании чувственных элементов анализа. При использовании данного защитного механизма даже очень важные для личности события рассматриваются нейтрально, без участия эмоций, что вызывает удивление у обычных людей. Например, при интеллектуализации безнадежно больной человек может безмятежно подсчитывать, сколько дней ему осталось жить или заниматься математическими расчетами.

Обособление – отказ от необходимости думать о возможных негативных последствиях будущих событий и действий. Выражается обычно словами «будь что будет», «авось пронесет» и т.д.

Воображение (фантазия) – создание программы поведения, когда проблемная ситуация, порождающая ВЛК, неопределенна. Воображение состоит в создании образов или способа поведения, которые заменяют реальную деятельность. Часто воображение связано с созданием образа желаемого будущего, в которое личность, находящаяся в состоянии ВЛК, желает убежать.

Психологическая защита не разрешает ВЛК, а только дает временную передышку.

5.4. Способы разрешения внутриличностных конфликтов

Универсальных способов разрешения внутриличностных конфликтов, одинаково подходящих для всех людей и ситуаций, не существует. Для установления внутреннего равновесия ребенка бывает достаточно дать ему конфету; для преодоления внутриличностного конфликта российского «Номо повус», может быть, будет недостаточно и целой кондитерской фабрики. Способы разрешения внутреннего конфликта, подходящие для мужчин, могут быть не всегда пригодны для женщин и т.д.

Однако, несмотря на необходимость индивидуального подхода к преодолению внутриличностных конфликтов, можно сформулировать наиболее общие и типичные принципы и способы их разрешения, которые с учетом индивидуальной специфики могут использовать все:

Одним из основных способов выхода из внутриличностных конфликтов является адекватная оценка ситуации, в которой оказался индивид. Она включает в себя самооценку индивида и оценку сложности существующих проблем. В психологии есть понятие «рефлексия». Это способность человека взглянуть на свою ситуацию с позиции внешнего наблюдателя, одновременно осознать себя в этой ситуации и то, как он воспринимается другими людьми. Рефлексия помогает человеку выявить истинные причины своего внутреннего напряжения, переживаний и тревог, правильно оценить сложившуюся ситуацию и найти разумный выход из конфликта.

Адекватно оцените ситуацию. Возьмите ее под контроль, попытайтесь выявить те противоречия, которые послужили причиной конфликта и вызвали чувство тревоги, страха или гнева, не раздувать «из мухи слона», реально оценивать ситуацию со всеми вытекающими из нее последствиями;

Локализуйте причину конфликта. Выявите самую сущность его, отбросив все второстепенные моменты и сопутствующие обстоятельства.

Проявите смелость в анализе причин внутриличностного конфликта. Умейте посмотреть правде в глаза, даже если она вам и не очень приятна. Отбросьте все смягчающие обстоятельства и безжалостно рассмотрите причину вашего беспокойства.

Формируйте жизненные ценности и следуйте им. Большое значение имеет формирование каждым человеком жизненных ценностей и следование им в своих делах и поступках. Жизненные принципы помогают избежать многих ситуаций, связанных с сомнениями в истинности того дела, которому человек служит. Надо стараться не быть человеком «флюгером».

Будьте гибким и адаптивным, если есть необходимость поменять привычный способ существования, убедившись в его несостоятельности, необходимо меняться.

Создавайте правильный образ собственного Я, знайте о себе всю правду, умейте смотреть правде в глаза.

Реагируйте на факты, а не на представления о них.

– *Не уделяйте повышенного внимания тому, что люди думают о вас, как они вас оценивают.*

– *Не реагируйте слишком эмоционально на внешние раздражители, умеете отсрочить свою реакцию на них («я буду волноваться только завтра»).*

– *Не культивируйте в себе чувство обиды, жалости к себе.*

– *Умейте прощать*, прощение действует исцеляюще, причем не только других, но и себя. В конце концов, все люди «не без греха», и мы тут не исключение.

Не «сражайтесь с ветряными мельницами». Эмоционально реагируйте только на то, что реально существует здесь и теперь.

Ставьте себе потенциально достижимые и реальные цели, и неуклонно стремитесь к ее достижению.

Не копите проблемы, которые требуют решения. Сдвигание решения задач «на потом» или позиция «страуса с головой в песке» – далеко не лучший способ избегания трудностей, так как в итоге человек вынужден будет делать выбор, что чревато конфликтами.

Не стоит браться за все сразу, не следует стремиться реализовать все одновременно. Оптимальный выход – создание приоритетов в реализуемых программах и выполняемых задачах. Сложные проблемы лучше решать по частям.

Старайтесь не лгать. Особенно себе. Можно возразить, что нет людей, которые бы никогда никому не лгали. Это действительно так. Но всегда, есть возможность в ситуациях, когда нельзя сказать правду, просто уклониться от ответа: изменить тему разговора, промолчать, отделаться шуткой и т.д. Ложь может создать внутриличностные проблемы, неприятные ситуации в общении, которые повлекут переживания, актуализацию чувства вины.

Умейте направлять свою агрессию в нужное русло и «выпускать пар».

Часто во время конфликта эмоции переполняют человека и мешают ему действовать рационально. Чтобы не носить в себе ненужный и обременительный груз, необходимо научиться управлять своими эмоциями и периодически «очищаться» от избытка таких чувств, как обида, гнев, страх, ненависть и др. Для этого можно использовать самые разнообразные способы и приемы, например: высказаться в кругу друзей, «разрядиться» в спортивных играх, устроить истерику наедине (чтобы не слышали посторонние), разорвать в клочья старые журналы, поколотить кулаками подушку и т.д. Освободившись от груза эмоций, человек получает дополнительные ресурсы для решения своих проблем.

Плачьте на здоровье. Американский биохимик У. Фрей, специально занимавшийся исследованием слез, обнаружил, что в том случае, когда они вызваны негативными эмоциями, в их состав входит вещество, действующее подобно морфию и обладающее успокаивающими свойствами. По его мнению, слезы являются защитной реакцией на стресс. Плач со слезами служит сигналом для головного мозга ослабить эмоциональное напряжение. Но помимо научных исследований, почти каждый на собственном опыте знает, что слезы приносят эмоциональную разрядку и облегчение⁵⁶.

⁵⁶ Магомедова П.К., Алиева Р.Р., Булуева Ш.И. Конфликтология : учеб. пособие. М. : Директ-Медиа. 2019. С. 157–183.

Д. Карнеги рекомендует в конфликтных ситуациях (для преодоления стресса) не паниковать, а принимать случившееся как свершившийся факт и действовать, отбросив эмоции. «Мне кажется, – пишет Карнеги, – 50 % моих волнений исчезают, когда я принимаю ясное, осмысленное решение; еще 40 % обычно улетучиваются, когда я приступаю к его осуществлению.

Итак, я преодолеваю свое беспокойство примерно на 90 % благодаря следующим принципам:

1. Точное описание волнующей меня ситуации.
2. Запись возможных действий, которые я могу предпринять.
3. Принятие решения.
4. Немедленное осуществление этого решения».

§ 6. Межличностные и межгрупповые конфликты

6.1. Понятие межличностного конфликта

Едва ли среди нас найдутся те, кому ни разу в жизни не пришлось участвовать в каком-то конфликте. Иногда человек сам становится инициатором конфликта с одним или несколькими из окружающих его людей, иногда он оказывается вошедшим с кем-то в конфликт неожиданно для самого себя и даже против собственного желания. Нередко бывает и так, что обстоятельства заставляют человека втягиваться в конфликт, разгоревшийся между другими людьми, и ему приходится волей-неволей выступать то ли в качестве арбитра или примирителя спорящих сторон, то ли в роли защитника одной из них, хотя, может быть, ему не хочется ни того, ни другого.

Межличностный конфликт представляет собой столкновение отдельных личностей в процессе их взаимодействия. Такие столкновения могут происходить в самых различных сферах и областях жизнедеятельности (экономической, политической, производственной, социокультурной, бытовой и т.д.) и иметь различные масштабы взаимных претензий: от удобного места в общественном транспорте до президентского кресла в государственных структурах; от кусочка хлеба до многомиллионного состояния.

Субъектами межличностного конфликта являются отдельные индивиды (личности), защищающие в конфликте свои личные или групповые интересы. Объектом конфликта являются несовместимые потребности, интересы, ценности, позиции, цели и т.п. взаимодействующих индивидов. Исключение составляют нереалистические (безобъектные) межличностные конфликты, которых причиной противоборства является психическое состояние одного, двух и более субъектов. В таком конфликте инцидент, как правило, обычно выдается за причину (объект) конфликта.

Люди могут воспринимать друг друга весьма негативно, но при этом не конфликтовать. Только в результате действий, направленных друг против друга, возникает межличностный конфликт.

Итак, *межличностный конфликт* – это столкновение (противоборство) двух и более индивидов, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы, ценности, позиции, роли, цели и/или средства их достижения.

Межличностное восприятие и конфликты:

Процесс межличностного восприятия имеет сложную структуру, включающую в себя следующие составляющие:

1. *Идентификация* – сравнение, сопоставление себя с человеком и отождествление себя с ним;
2. *Социально-психологическая рефлексия* – понимание другого путем размышления за него;

В социальной психологии процесс рефлексии предполагает, как минимум шесть позиций (по три с каждой стороны), характеризующих взаимное отображение субъектов:

- сам субъект, каков он есть в действительности;
- субъект, каким он видит самого себя;

– субъект, каким он видится другому.

Во взаимоотношениях субъектов мы имеем те же самые три позиции и со стороны другого субъекта рефлексии. В результате получается процесс удвоенного, зеркального взаимоотражения субъектами друг друга.

3. *Стереотипизация* – восприятие и оценка другого путем распространения на него качественных характеристик какой-либо социальной группы.

Адекватному восприятию человека мешают уже сложившиеся стереотипы в отношении какой-либо категории людей. Например, у человека сложилось предвзятое представление о чиновнике как бездушном бюрократе, волокитчике и т.д. В свою очередь, у чиновника также может сформироваться негативный образ просителя, незаслуженно добивающегося для себя особых льгот. В общении этих двух личностей будут взаимодействовать не реальные люди, а стереотипы – упрощенные образы определенных социальных типов.

Препятствием на пути к нахождению согласия между индивидами может стать негативная установка, сформировавшаяся у одного оппонента по отношению к другому. Установка представляет собой готовность или предрасположенность субъекта действовать определенным образом. Это определенная направленность проявления психики и поведения субъекта, готовность к восприятию будущих событий. Она формируется под воздействием слухов, мнений, суждений о данном индивиде (группе, явлении и др.). Например, предприниматель предварительно договорился о встрече со своим коллегой из другой фирмы для заключения важного делового соглашения. В ходе подготовки к встрече он услышал от третьих лиц негативные отзывы о деловых и этических качествах предполагаемого партнера. На основании этих отзывов у предпринимателя формируется негативная установка, и встреча может либо не состояться в принципе, либо не даст ожидаемых результатов.

4. *Эмпатия* – понимание другого человека путем сопереживания;

Нередко причинами межличностных конфликтов становится недоразумение (неправильное понимание одного человека другим). Это происходит из-за разных представлений о предмете, факте, явлении и т.д.

Существуют понятия межличностной совместимости и межличностной несовместимости. Совместимость предполагает взаимное приятие партнеров по общению и совместной деятельности. Несовместимость – взаимное неприятие (антипатию) партнеров, основанное на несовпадении (противостоянии) социальных установок, ценностных ориентации, интересов, мотивов, характеров, темпераментов, психофизических реакций, индивидуально-психологических характеристик субъектов взаимодействия.

Нередко в основе межличностных противоречий и конфликтов лежат различия (несовпадение) индивидуальных биологических ритмов («биологических часов»). Один тип людей проявляет повышенную активность в первой половине дня. Их принято называть «жаворонками». Пик активности другого типа приходится на вторую половину дня. Если каждый из этих типов не учитывает особенности другого, то их взаимодействие будет чревато различного рода конфликтами. Особенно часто такие конфликты происходят между близкими людьми: супругами, родственниками, друзьями и т.д.

Межличностная несовместимость может стать причиной возникновения эмоционального конфликта (психологического антагонизма), который является наиболее сложной и трудноразрешимой формой межличностного противоборства. Сложность урегулирования такого конфликта заключается в том, что реальной причины (объекта) для возникновения противоречий вроде бы и не существует и конфликт возникает как бы без видимых оснований. Причиной в таком конфликте является негативная взаимная оценка и неадекватное взаимное восприятие оппонентов друг друга.

В развитии межличностного конфликта необходимо учитывать:

1. Влияние окружающей социальной, социально-психологической среды. Например, конфликты между кавалерами в присутствии дам бывают особенно жестокими и бескомпромиссными, так как в них (какими бы ни были причины конфликтов) затрагиваются честь и достоинство оппонентов.

2. Значимость предмета конфликта, от этого во многом будет зависеть и его конфликтная установка – предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом. Она включает в себя цели, ожидания и эмоциональную ориентацию сторон.

3. Индивидуально-психологические особенности личности. (О. Креггер и Дж. Тьюсон считают, что различные предпочтения характеров людей лежат в основе их взаимодействия и без их учета невозможно разрешить ни одного конфликта. Ни один конфликт не проходит без проявления к происходящему и его участникам личностного отношения всех людей, задействованных в нем), такие как:

Темперамент, он дается человеку с его рождением и определяет скорость, темп, интенсивность и ритм психических процессов и состояний человека. Классификация типов темпераментов, осуществленная Гиппократом еще в V в. до н.э., не претерпела существенных изменений до наших дней. Она лишь обогатилась благодаря учению И.П. Павлова о свойствах нервной системы и типах высшей нервной деятельности.

Темперамент оказывает существенное влияние на поведение человека в межличностных конфликтах. Например, холерика легко вовлечь в конфликтную ситуацию, а флегматика, наоборот, трудно вывести из себя.

В начале 20-х гг. Юнг высказал мысль, что поведение человека не является случайным, а поддается предсказанию, и, следовательно, классификации. По его мнению, различия в поведении определяются базовыми психическими функциями, свойственными человеку на протяжении всей жизни. Эти качества проявляются уже в первые мгновения жизни и со временем из них формируется характер. Юнг утверждал, что все склонности человека, его симпатии и антипатии по отношению к другим людям, событиям и жизненным проблемам коренятся в изначальном различии предрасположенностей.

В своей работе «Психологические типы» Юнг выделил различные *психологические типы людей* в соответствии с разными индивидуальными способами восприятия и оценки информации. Он выдвигает три пары оппозиций, описывающих психические процессы восприятия и переработки информации (экстраверсия – интроверсия, сенсорика – интуиция, мышление – эмоции), Катарина Бриггс

развила учение Карла Юнга, а Изабель Майерс-Бриггс открыла четвертую пару предпочтений – «восприятие – оценка».

Несмотря на то, что темперамент и характер оказывают значительное влияние на мотивацию поведения людей в возникновении и разрешении конфликтов, реакция их на внешние стимулы имеет более сложную природу. Окончательное решение на действие принимает личность. Уровень личностного развития – еще один важный фактор, влияющий на возникновение межличностного конфликта.

Личность развивается и совершенствуется в процессе ее социализации, активного усвоения и воспроизводства социального опыта.

Человеку приходится корректировать свои действия в соответствии с общепринятыми нормами и правилами поведения окружающих. Для этого проявления своего темперамента и характера приходится держать под постоянным контролем. Когда личность справляется с этой задачей, у нее меньше трений с окружающими.

Проблемы возникают тогда, когда поведение человека определяют только темперамент и черты характера, а личность не участвует в этом процессе или не в состоянии «совладать с собой». Джулиан Роттер делит всех людей на *экстерналов и интерналов*. Экстерналы полагают, что все, что с ними происходит, является результатом действия внешних сил, обстоятельств, случая, других людей и т.п. В своих неудачах они склонны обвинять других, что чревато конфликтными ситуациями при взаимодействии с людьми. Интерналы считают, что все происходящее с ними есть результат собственных усилий. Во всех собственных неудачах обвиняют только себя. Им присущи активная жизненная позиция, независимость, ответственность за свои поступки, межличностные конфликты для них неприемлемы.

Карл Леонгард разработал *типологию акцентуированных личностей*. Он показал, что людям с преувеличенным развитием каких-то черт характера свойственно поведение, которое отличается от нормы, но еще не превратилось в патологию. Некоторые из акцентуаций являются весьма благоприятной почвой для возникновения конфликтных ситуаций. Например, истероидная (демонстративная) акцентуация – это стремление привлечь к себе внимание любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, склонность к лживости и фантазированию к необычным увлечениям).⁵⁷

На возникновение и характер конфликта также влияют *гендерные различия и гендерное воспитание*.

Очень часто конфликты между мужчинами и женщинами возникают из-за разного прочтения посланий друг другу, тем более, что женщины менее склонны говорить напрямую, особенно о своих желаниях. Так, сделанное женщиной приглашение к обсуждению вопроса или к переговорам нередко звучит для мужчины как запрос на информацию или принятие решения им.

⁵⁷ Шевчук Д.А. Конфликты: как ими управлять : учеб. пособие. М. : ГроссМедиа, 2009. С. 57–196.

Например, на вопрос: «Не хочешь ли зайти в кафе?» мужчина может чистосердечно ответить: «Нет», а женщина будет до глубины души обижена тем, что ее желание туда зайти было проигнорировано.

Нередко, слыша о каких-либо неприятностях собеседника, мужчина не задает вопросов и меняет тему из деликатности, уважения к независимости другого. Но если собеседник – женщина, то она, как правило, воспринимает это как отсутствие интереса к ее проблемам, а, следовательно, и к ней самой.

Если же ситуация такова, что мужчина не имеет возможности чем-то реально помочь, его может очень раздражать, что его заставляют почувствовать собственную беспомощность и несостоятельность, хотя женщина ни о чем подобном и не думала. У женщины же его раздражение может вызвать мысль, что «бог забыл вложить в него душу».

В свою очередь, мужчина может воспринимать выражение сочувствия в свой адрес и желание помочь ему как намек на его слабость и попытку доминировать над ним. Как сказал К. Витакер, «вы не можете сочувствовать тому, кем восхищаетесь». Мужчины предпочитают восхищение сочувствию.

Если женщина слышит о каких-то неприятностях партнера, то часто старается присоединиться и показать, что у нее случались похожие беды, поэтому она это понимает и сопереживает ему. Это нередко воспринимается мужчиной как его принижение.

Возрастные особенности также нередко создают почву для возникновения конфликтных ситуаций при взаимодействиях как внутри, так и между разными возрастными группами (конфликт «отцов и детей»).

Существуют возрастные периоды, которые можно непосредственно назвать «конфликтными». Склонность к конфликтному поведению является в такие периоды нормальной составляющей развития личности.

Это относится, например, к этапам детства, на которых происходит становление личности ребенка и достижение им определенной автономности от взрослых воспитателей. Как известно, от двух до трех лет возникает масса конфликтов с ребенком, проявляющим большое упрямство в попытках доказать, что он может «сам» справляться со многими жизненными задачами. Другой классически «трудный» возраст – подростковый, связанный с самоутверждением и самореализацией личности на новом витке ее жизненного пути. Осложненный радикальной физической перестройкой организма, которая сопровождается повышенной раздражительностью, комплексом внешней непривлекательности и болезненно ранимым самолюбием, этот период может доставлять и самому подростку, и окружающим немало хлопот.

Например, возраст около сорока лет, особенно для мужчин, является временем перестройки психической жизни с переориентацией на более эмоциональные критерии взаимоотношений и личностного благополучия. Этот кризис отражен в пословице: «Седина в бороду, бес в ребро». В самом деле, часто именно в указанном возрасте возникает масса проблем, связанных с уходом из семьи, разочарованием в прежних личных отношениях и т.п.

Люди в возрасте около шестидесяти лет нередко порождают и переживают проблемные ситуации, связанные с блокированием их важнейшей потребности в

передаче их жизненного опыта. Эта древнейшая потребность, игравшая ранее важную историческую роль в сохранении и развитии культуры, сейчас часто вступает в противоречие со стремительностью перемен в обществе, в силу которых опыт стариков во многом утрачивает свою значимость, не говоря уже о богатейших возможностях получения более обширного опыта из других источников.

6.2. Предупреждение и разрешение межличностных конфликтов

Если возникла конфликтная ситуация то, прежде чем «ввязываться в драку» необходимо серьезно взвесить все возможные «за» и «против» в предполагаемом конфликте и задать себе несколько вопросов:

1. Действительно ли существуют противоречия, из-за которых стоит конфликтовать?
2. Возможно ли решить возникшие проблемы другими способами, не прибегая к конфликту?
3. Существуют ли гарантии, что вы достигнете желаемых результатов в предстоящем конфликте?
4. Какова будет цена победы или поражения для вас и вашего оппонента?
5. Каковы возможные последствия конфликта?
6. Как будут реагировать на конфликт окружающие вас люди?

Всесторонний анализ конфликтной ситуации способствует нахождению взаимоприемлемых решений, предотвращает открытую конфронтацию сторон и помогает не только сохранить нормальные отношения между бывшими оппонентами, но и установить между ними отношения взаимовыгодного сотрудничества.

Одним из методов предотвращения конфликта является самоотстранение от конфликтной ситуации. В соответствии с этим методом следует уклоняться от решения проблем, которые не затрагивают ваших интересов и ваше участие в их решении ничем не обусловлено.

Например, кто-то сильно раздражен и эмоционально возбужден. Вы из лучших побуждений пытаетесь помочь этому человеку, хотя вас об этом не просили. В результате вы можете ввязаться в чужой конфликт и стать объектом для «залпового выброса» отрицательных эмоций.

Если межличностный конфликт предотвратить не удалось, то возникает проблема его урегулирования и разрешения. Одним из первых шагов в этом направлении является факт признания существующих между индивидами противоречий. Бывают случаи, когда один из оппонентов еще не в полной мере осознал причины возникновения проблем во взаимоотношениях с другим (сотрудником, соседом, другом, начальником, подчиненным и т.д.).

Откровенный разговор помогает определить предмет спора, очертить границы взаимных претензий, выявить позиции сторон, и открывает возможность совместно искать варианты разрешения конфликта.

Для этого необходимо:

- отделить реальные причины конфликта от инцидента – формального повода для начала столкновения;
- сконцентрировать внимание на существующих проблемах, а не на личных эмоциях;

- действовать по принципу «здесь и сейчас», т.е. решать проблемы, непосредственно ставшие причиной данного конфликта, не вспоминая другие спорные события и факты;
- создавать обстановку равного участия в поисках возможных вариантов урегулирования конфликта;
- говорить только за себя; уметь слушать и слышать другого;
- соблюдать уважительное отношение к личности оппонента, говорить о фактах и событиях, а не о качествах той или иной личности;
- создавать климат взаимного доверия и сотрудничества.

Если в межличностном конфликте преобладают негативные тенденции (взаимная неприязнь оппонентов, обиды, подозрения, недоверие, враждебные настроения и т.д.) и оппоненты не могут или не желают идти на диалог друг с другом, то в качестве первого этапа урегулирования такого конфликта следует использовать так называемые косвенные методы урегулирования межличностного конфликта.

Рассмотрим некоторые из этих методов.

Метод «выхода чувств». Смысл этого метода заключается в том, что оппоненту дают возможность высказать все, что у него наболело, и тем самым понижают спровоцированное конфликтом эмоционально-психологическое напряжение. После этого человек в большей степени предрасположен к поиску вариантов конструктивного урегулирования конфликтной ситуации.

Метод «положительного отношения к личности». Конфликтующий – прав он или виноват – всегда страдалец. Надо высказать ему свое сочувствие и дать положительную характеристику его личным качествам, например: «Вы человек умный и т.д., и т.п.». Стремясь оправдать положительную оценку, прозвучавшую в его адрес, оппонент будет стремиться найти конструктивный способ разрешения конфликта.

Одним из эффективных способов противодействия подобным действиям может служить прием «я-высказывания».

Неверно: Ты никогда меня не слушаешь! Верно: Когда я вижу, что меня не слушают, мне неприятно. Пожалуйста, будь внимательнее к тому, что я говорю.

Неверно: Ты всегда без спросу берешь журнал со стола! Верно: Когда с моего стола без спросу берут вещи, мне неприятно. Я не против, чтобы ты брал журнал, но предварительно спроси меня, можно ли это сделать.

Неверно: Ты можешь закрыть рот, в конце концов? Ты мне мешаешь. Прекрати разговаривать. Верно: Когда разговаривают во время объяснения, мне трудно говорить, я начинаю раздражаться, и от этого мне ещё сложнее. Пожалуйста, перестань разговаривать.

Общая схема этого приема такова: *Событие – Реакция – Желаемый исход*. Например:

- событие: «Когда Вы кричите (утверждаете и т.д.)...»;
- реакция: «Я чувствую себя...»;
- желаемый исход: «Я хотел бы, чтобы мы с Вами имели возможность обсудить это в спокойной обстановке. Я бы тогда смог...».

Метод вмешательства «авторитарного третьего». Человек, находящийся в межличностном конфликте, как правило, не воспринимает высказанных оппонентом в его адрес положительных слов. Оказать содействие в таком деле может некто третий, пользующийся доверием адресата. Таким образом, конфликтующий будет знать, что его оппонент не такого уж плохого о нем мнения, и этот факт может стать началом поиска компромисса.

Прием «принудительного слушания оппонента». Конфликтующим ставят условие внимательно слушать друг друга, при этом каждый, прежде чем ответить оппоненту, должен с определенной точностью воспроизвести его последнюю реплику. Сделать это достаточно трудно, так как конфликтующие слышат только себя, приписывая оппоненту слова и тон, которых в действительности не было. Предвзятость оппонентов друг к другу становится очевидной, и накал напряженности в их отношениях спадает.

«Обмен позициями» – конфликтующим предлагают высказывать претензии с позиции своего оппонента. Этот прием позволяет им «выйти» за пределы собственных личных обид, целей и интересов и лучше понять своего оппонента.

«Психологическое айкидо (принцип амортизации)» – обращать давление противника на Вас против него самого.

Принцип восточного боевого искусства айкидо – не ставить жесткую защиту, а, мягко отступая под напором противника, амортизировать этот напор и обратить его энергию против самого нападающего. Например, когда противник наносит вам удар кулаком, подставить ладонь, и, схватив кулак, потянуть его дальше в направлении удара: чем больше энергии вложил противник в удар, тем больше вероятность, что он по инерции устремится вслед за своим кулаком и растянется на земле у ваших ног.

Как показывает М. Литвак, такой принцип применим и в области психологической борьбы. «Психологическое айкидо» оказывается весьма эффективным средством отражения атаки противника в условиях конфликтного взаимодействия.

Идею «психологического айкидо» успешно проводил в жизнь храбрый солдат Швейк:

«– Швейк, вы идиот!

– Так точно! Осмелюсь доложить, господин полковник, идиот».

Или можно привести такой пример диалога супругов с использованием «психологического айкидо»

«Диалог начался с крика:

– Почему задержался сегодня?

Вместо оправданий я сказал:

– Дорогая, я удивляюсь твоему терпению. Если бы ты вела себя так, как веду я, я бы давно не выдержал. Ведь посмотри, что получается: позавчера пришел поздно, вчера – поздно, сегодня обещал прийти рано – как назло, опять поздно.

Жена (с гневом):

– Что это за психологические штучки!

Я (виновато):

– Да причем здесь психология. Муж у тебя есть и в то же время практически его нет. Дети отца не видят. Мог бы и пораньше прийти.

Жена (уже не так грозно, но все еще недовольно):

– Ладно, проходи.

Я молча раздеваюсь, мою руки и иду в комнату, сажусь и начинаю что-то читать. Жена в это время как раз заканчивает жарить пирожки. Я был голоден, пахло очень вкусно, но на кухню я не пошел. Жена вошла в комнату и с некоторым напряжением спросила:

– Что же ты не идешь есть? Поди, где-то уже накормили!

Я (виновато):

– Нет, я очень голоден, но я не заслужил.

Жена (несколько мягче):

– Ладно, иди есть.

Я съел только один пирожок и продолжаю сидеть.

Жена (настороженно):

– Что, пирожки невкусные?

Я (по-прежнему виновато):

– Да нет, пирожки очень вкусные, но я их не заслужил.

Жена (совсем мягко, даже с лаской):

– Ну, ладно. Ешь сколько хочешь.

В таком тоне беседа продолжалась около минуты. Конфликт был исчерпан. Раньше размолвка могла продолжаться несколько дней⁵⁸.

Карнеги в таких случаях предлагает: «Скажите о себе все то, что собирается сделать ваш обвинитель, и вы лишите ветра его паруса».

Важным этапом на пути разрешения конфликта является готовность к его разрешению. Она появляется вследствие «переоценки ценностей», когда одна или обе конфликтующие стороны начинают осознавать бесперспективность продолжения противостояния. В этот период происходят перемены в отношениях к конфликтной ситуации, оппоненту и самому себе. Меняется также конфликтная установка.

Для успешного разрешения конфликта в конечном счете необходимо, чтобы обе стороны проявили желание разрешить конфликт. Но если такое желание будет проявлено хотя бы одной стороной, то и это даст больше возможностей и другой стороне для встречного шага. В межличностном конфликте люди как бы обоюднo скованы взаимными обидами, претензиями и другими негативными эмоциями. Сделать первый шаг на пути к разрешению конфликта довольно трудно: каждый считает, что уступить должен другой. Поэтому готовность к разрешению конфликта, проявленная одной из сторон, может сыграть решающую роль в разрешении конфликта в целом.

6.3. Межгрупповые конфликты

Межличностные конфликты включены в столкновения и другого уровня – межгрупповые, межинституциональные и другие групповые конфликты. Когда

⁵⁸ Литвак М.Е. Психологическое айкидо. 25-е изд. Ростов н/Д. : Феникс, 2011. С. 124–156.

возникают разногласия и столкновения между группами людей, члены каждой из конфликтующих групп обычно начинают воспринимать членов другой группы как своих противников. Противопоставление по принципу «Мы – Они» переносится с отношений между группами на личные отношения. В таких случаях межгрупповой конфликт становится почвой для зарождения и развития межличностных конфликтов.

Американский социолог В. Липпман рассказывает следующую историю. В 1914 г. на одном из островов Тихого океана существовала колония европейцев. В ней дружно жили и сотрудничали между собою англичане, французы, немцы. Почта туда завозилась изредка заходящими на остров кораблями, и только в середине сентября они получили газеты, из которых узнали, что уже полтора месяца между их странами идет война. И сразу же отношения в колонии резко изменились. Англичане и французы сплотились теснее, а немцы стали враждовать с ними. Дружеские связи, существовавшие до этого, распались. Но ведь в жизни колонии, кроме поступления информации о войне в далекой Европе, реально ничего не произошло! Распри начались только из-за того, что люди перенесли на свои личные взаимоотношения вражду между их странами.⁵⁹

В 1970 г. был проведен знаменитый эксперимент Ф. Зимбардо, который считается одним из самых масштабных среди социально-психологических исследований. С помощью тестов были отобраны 24 студента (только мужчины) Стенфордского университета. Они не имели никаких выраженных черт агрессивности, не были склонны к противоправному и жестокому поведению, а интеллект имели не ниже среднего.

По жребии группы разделили на две равные части. Половина должна была стать «заключенными», а вторая – их «надзирателями». «Тюрьму» оборудовали в подвале университета. Предполагалось, что эксперимент продлится около двух недель. Со всеми участниками был заключен контракт в соответствии с юридическими нормами штата и конституцией страны. Гарантировалась неприкосновенность личности. Замысел Ф. Зимбардо состоял в том, чтобы создать общие «условия игры в тюрьму», которые бы никак не толкали участников к жестокому противоборству. Заключенные были лишены только одного права: покидать помещение тюрьмы. Надзиратели же были обязаны отвечать только за то, чтобы заключенные не сбежали. По усмотрению тюремной администрации заключенный мог получить право читать, вести переписку, встречаться с родственниками, выходить на прогулку и т.п.

Теоретически можно было представить, что заключенные и надзиратели устроят двухнедельную студенческую пирушку. Зачем тратить силы и удерживать того, кто никуда не собирается бежать? Результаты, однако, превзошли самые мрачные ожидания. Зимбардо признался, что у него появилось разочарование в природе человеческой. Вот как разворачивался сюжет. В первый день опыта атмосфера была сравнительно веселая и дружеская, люди только входили в свои роли и не принимали их всерьез. Но уже на второй день обстановка изме-

⁵⁹ Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. С. 111.

нилась. Заключенные предприняли попытку бунта: сорвав свои тюремные колпаки, они забаррикадировали двери и стали оскорблять охрану. Тюремщики в ответ применили силу, а зачинщиков бросили в карцер. Это разобщило заключенных и сплотило тюремщиков. Игра пошла всерьез. Заключенные почувствовали себя одинокими, униженными, подавленными – некоторые тюремщики начали не только наслаждаться властью, но и злоупотреблять ею, а обращение с заключенными стало грубым и вызывающим. Один из тюремщиков до начала эксперимента писал в своем дневнике: «Будучи пацифистом и неагрессивным человеком, не могу себе представить, чтобы я мог кого-то стеречь или плохо обращаться с другим живым существом». В первый день службы ему казалось, что заключенные смеются над его внешностью, поэтому он старался держаться особенно неприступно. Это сделало его отношения с заключенными напряженными. На второй день он грубо отказал заключенному в сигарете, а на третий – раздражал заключенных тем, что то и дело вмешивался в их разговор с посетителями. На четвертый день Зимбардо вынужден был сделать ему замечание, что не нужно зря надевать заключенному наручники. На пятый день он швырнул тарелку с сосисками в лицо заключенному, отказавшемуся есть. «Я ненавижу себя за то, что заставляю его есть, но еще больше я ненавижу его за то, что он не ест», – сказал он позднее.

На шестые сутки эксперимент был прекращен. Все были травмированы, и: даже Зимбардо почувствовал, что начинает принимать интересы своей «тюрьмы» слишком всерьез. Так мало понадобилось времени и усилий, чтобы вполне благополучные юноши превратились во взыскательных тюремщиков⁶⁰.

Парадоксальность эксперимента состояла в том, что не было задано реального дефицита ресурсов. Конфликтующим сторонам, собственно, нечего было делить. Надзиратели создали обширный свод ограничений для заключенных, которые не были предусмотрены основными условиями игры по букве договора и, часто противоречили его духу. Например, заключенные стали срывать шапочки и забаррикадировались в камере. Но нигде не было сказано, что заключенные должны их носить: их просто надели на заключенных в начале эксперимента – и только! Если заключенные забаррикадировались – то тем лучше: еще меньше будет шансов, что они сбегут. Но надзиратели вломились в камеру и водрузили – таки на поверженных затворников эти унылые серые шапочки, которые делали их лица стандартными.

Самоутверждение одной из враждующих сторон осуществлялось через унижение второй, причем шансы их были неравны. У надзирателей возможности для проявления агрессивного поведения были шире.

В обыденном сознании «надзиратель» и «заключенный» – это, конечно, антагонистические социальные роли, и такие неявные установки участников эксперимента могли оказать свое влияние, но столь легкий переход от игры к серьезной схватке заставляет задуматься.

⁶⁰ Зимбардо Ф. Дж. Стенфордский тюремный эксперимент: что это было, как это началось и что из этого вышло // Развитие личности. 2016. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stenfordskiy-tyuremnyy-eksperiment-chto-eto-bylo-kak-eto-nachalos-i-chto-iz-etogo-vyshlo> (дата обращения 15.03.20).

Организаторы исследования, конечно, создали скрытые предпосылки конфликта. Заключенные и надзиратели были одеты, в своеобразную униформу. Облечение надзирателей смахивало на мундир. Заключенные же были вынуждены носить что-то похожее на рясу, да еще с пришитым к ней номером. Никто не обязывал обращаться к ним: «Номер пятый!», но желание возникло, никто не вынуждал их обзывать «бабами», но одежда-то намекала. В таких условиях баццлла конфликта размножалась, как в питательной среде. Этим «естественным» предпосылкам ведения конфликта могли бы противостоять традиции большого мира: культура, этика, опыт выхода из затяжных схваток. Но в рамках малой группы конфликт завершился катастрофой. Особенно зловещим было то, что самые агрессивные и непримиримые надзиратели задавали эталон «достойного» для их группы поведения, а более умеренные и уравновешенные рисковали получить клеймо плохих специалистов.⁶¹

В наиболее обобщенном виде результаты психологических экспериментов, посвященных межгрупповым конфликтам, можно представить так:

Осознание человеком своей принадлежности к группе вызывает групповой фаворитизм (предпочтение своей группы даже в тех случаях, когда на то нет достаточных оснований).

Ситуация ограниченного ресурса («на всех не хватит») порождает:

- обострение негативных эмоций (неприязни, ненависти, злобы);
- усиление враждебных действий между группами;
- распад прежних дружеских связей между людьми, ставшими членами конкурирующих групп;
- рост неадекватности восприятия как конкурирующей группы в целом, так и ее отдельных членов;
- объяснение своих побед «внутренними» причинами (талантом, старанием, взаимопомощью), а поражений – «внешними» (происками соперников, необъективностью судей, неудачными обстоятельствами);
- со стороны «проигравших» – третирование союзников, которые иногда оцениваются даже хуже, чем «победители».
- в группе-аутсайдере – ухудшение личных отношений, рост напряженности, сдвиг в сторону эксплуатации одних членов другими и формирование авторитарной структуры руководства, которое стремилось ограничить «выход» членов своей группы на невраждебный контакт с соперниками.

Напротив, снижение межгрупповой конфликтности наблюдалось, когда:

- враждующие группы включались в совместную полезную деятельность;
- контакты взаимодействия не ограничивались узкой зоной состязательности;
- критерии состязания были приняты членами всех групп или вырабатывались ими;
- взаимодействие групп и людей осознавалось на фоне более широкой групповой принадлежности (мы студенты, члены одной религиозной общины, жители одного города, биологи, европейцы, цивилизованные люди и т.п.).

⁶¹ Зимбардо Ф.Дж. Стенфордский тюремный эксперимент: что это было, как это началось и что из этого вышло.

Участники конфликта обычно считают его завершение удачным или неудачным для себя в зависимости от того, насколько удалось им добиться целей, ради которых они вступили в конфликт. Логика борьбы заставляет их оценивать удачный результат разрешения конфликта как свою победу, выигрыш, а неудачный – как свое поражение, проигрыш. При этом возникает впечатление, что если один из них выиграл, то другой проиграл, и наоборот. Такое отношение между выигрышем и проигрышем математически моделируется как «игра с нулевым результатом», т.е. игра, в которой алгебраическая сумма выигрыша и проигрыша равна нулю (выигрыш одного участника равен проигрышу другого). Однако в действительности получающееся в результате завершения конфликта отношение между выигрышем и проигрышем не столь просто. Более адекватными математическими моделями конфликта являются такие, где возможны различные сочетания выигрыша и проигрыша («игры с ненулевой суммой»). Теоретически для двух конфликтантов X и Y таких сочетаний может быть четыре:

1. Выигрыш X и проигрыш Y .
2. Проигрыш X и выигрыш Y .
3. Проигрыш X и проигрыш Y .
4. Выигрыш X и выигрыш Y .

Вполне резонно заметить, что результат выигрыш – выигрыш является наиболее предпочтительным.

§ 7. Переговоры в конфликтных ситуациях

7.1. Переговоры в конфликтной ситуации: понятие и стили

Переговоры в конфликтной ситуации – это особый частный случай переговоров. Все, что относится к искусству переговоров, относится и к переговорам в конфликтной ситуации. Но в условиях конфликта вести переговоры, разумеется, сложнее, чем в обстановке нормальных, неконфликтных отношений. Здесь приходится иметь дело с партнером, который занимает противоположные вашим позиции по предмету переговоров и потому настроен на сопротивление. Вам надо с самого начала учитывать это. Одной из главных ваших задач является преодоление этого сопротивления.

К переговорам необходимо заранее подготовиться. Требуется, прежде всего, составить себе достаточно ясное представление, во-первых, о том, чего хотите и на что можете рассчитывать вы, и во-вторых, чего хочет и на что может рассчитывать ваш оппонент.

Как ни странно, но часто конфликтанты сами плохо знают, чего они, собственно, желают и возможно ли в принципе осуществить желаемое, хотя им кажется, что тут все ясно и задумываться нечего. А непонимание замыслов и намерений своего противника встречается еще чаще.

В зависимости от того, как вы определите ваши, а также и вашего оппонента намерения и оцените возможности их осуществления, вы можете выбрать наиболее подходящий для вас стиль ведения переговоров. Опираясь на схему Томаса-Киллмена, описывающие различные стратегии поведения людей в конфликте, можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации.

7.2. Жесткий стиль

Переговоры в жестком стиле, вне зависимости от их исхода, как правило, отнюдь не улучшают отношений с оппонентом. Если вы в них добьетесь решения конфликта в свою пользу, его враждебность к вам можно считать гарантированной (если ее не было, она возникнет, а если и до того была – то значительно усилится).

Еще хуже, если вы не добьетесь своего. Тогда к враждебности у оппонента почти наверняка добавится еще и чувство превосходства, а может быть, и презрения к вам. Это существенно уменьшит ваши шансы на то, что при следующих переговорах вам удастся осуществить подход «выигрыш – проигрыш» и что вообще когда-нибудь конфликт разрешится благоприятно для вас (разве что вы найдете какие-то добавочные ресурсы воздействия на оппонента). А если и ваш оппонент тоже взял на вооружение жесткий стиль и переговоры в результате зашли в тупик, то вы будете «зеркально» испытывать к нему те же чувства, что и он к вам. Здесь едва ли удастся избежать самых худших деструктивных последствий конфликта.

Жесткий стиль – опасный стиль. Перефразируя известный автомобилистам призыв: «Не уверен – не обгоняй!», можно по отношению к этому стилю сказать: «Не уверен – не применяй!»

Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда, во-первых, вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам и, во-вторых, уверены, что в балансе сил вы имеете явный перевес над оппонентом

При отсутствии этих условий лучше к данному стилю не прибегать. Правда, если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять и что у вас нет иного выбора, то, может быть, ничего не остается, кроме как пуститься в жесткие переговоры. Но это – рискованное решение, и следует сознавать, что вероятность проигрыша здесь велика.

Техника жесткого переговорного стиля сводится, в основном, к различным приемам демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Если он уверен, что силовые действия могут быть и будут произведены, необходимость в реальных действиях отпадает.

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле:

1. Ультимативная тактика

Оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т.е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать, с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок, в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования.

Ультимативная тактика хороша тем, что сокращает переговорный процесс и дает возможность разрешить конфликт «одним махом». Но надеяться на такой скорый исход можно только при условии, что угроза произведет нужное впечатление на противника. Если он ею пренебрежет, то придется встать перед дилеммой: либо осуществить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать, что ультимативная тактика не сработала.

Специальные приемы ультимативной тактики

В зависимости от обстоятельств могут быть использованы различные приемы, усиливающие воздействие ультиматума на противника.

Рассчитанная задержка. Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

Выбор из двух зол. Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него хоть видимость того, что он имеет какую-то инициативу в решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным вами решением.

Прием состоит в том, что вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них.

Это дает ему возможность в какой-то степени «спасти лицо», даже если он понимает, что предоставленный ему выбор альтернатив на самом деле фиктивен.

Прием «затвора». Суть его в том, чтобы дать понять противнику, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможности изменить свою позицию («у меня нет выбора»). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете вашему противнику информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют «утечку информации», которая должна дойти до противника.

Пример, которым обычно иллюстрируют тактику «затвора»: Два грузовика движутся навстречу друг другу по узкой дороге. Кому-то надо свернуть на обочину, чтобы разъехаться. Никто не хочет уступать. И тогда один из водителей на глазах у другого отрывает руль и выбрасывает его в окно. Теперь у него возможности свернуть нет, и другому шоферу приходится идти на уступку и съехать с дороги.

Парадоксальность этого приема – в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

В международных отношениях к ультимативной тактике обычно обращаются как к крайнему средству, за которым следуют чрезвычайные меры. В новейшей истории, например, к ультиматумам прибегали США, чтобы пресечь агрессивные действия иранского властителя Саддама Хусейна и заставить его выполнять решения ООН. Ультиматум выступает либо как последняя попытка решить конфликт дипломатическим путем, либо когда он умышленно ставится в неприемлемой форме – как фактическое объявление войны. Отказ выполнить ультиматум служит основанием для начала военных действий.

2. Тактика выжимания уступок:

В отличие от ультимативной, эта тактика состоит в том, чтобы не сразу с самого начала переговоров предъявить оппоненту все свои требования, а выдвигать их в ходе переговоров последовательно, одно за другим. Вначале формулируют наиболее приемлемые для него требования и добиваются, чтобы они были приняты. Затем по мере того, как он идет на уступки, от него добиваются дальнейших и все больших «жертвоприношений». Последовательность выдвижения требований строится с учетом того, какова реакция оппонента на каждое из них и какие способы убеждения или принуждения будут в каждом случае наиболее эффективны.

Специальные приемы тактики выжимания уступок делятся на два вида:

1) позиционное давление.

Оно заключается в создании условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого-то полезного для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.

– «закрытая дверь» – отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение «просителя», который вынужден «выпрашивать», чтобы с ним хотя бы поговорили;

– «пропускной режим». Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения переговоров. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале переговоров, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль пропуска, который позволяет ему пройти к следующему этапу переговорного процесса;

– «визирование». Когда уже почти достигнуто согласие по какому-то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента «выходит за пределы наших полномочий» и нуждается в согласовании с вышестоящими инстанциями. Делается перерыв, после чего оказывается, что вышестоящие инстанции готовы визировать принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок;

– «внешняя опасность». Демонстрируется готовность принять какое-то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся из-за вмешательства неких посторонних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения «по независящим от договаривающихся сторон» обстоятельствам.

2) психологическое давление.

Для оказания психологического давления применяются различные уловки, направленные на то, чтобы ослабить его волю и сопротивляемость, вызвать у него подсознательное желание поскорее закончить переговоры даже ценою больших уступок, чем он сначала предполагал. К таким уловкам относятся, например, следующие.

– принижение оппонента. Это может делаться в различных формах: личные нападки («дурак», «несете ерунду», «вижу, что вы ничего не смыслите в этом деле», «трудно договориться с таким идиотом»); поучающие указания («не надо нервничать», «не пользуйтесь слухами», «соображайте побыстрее», «чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете»); замечания о внешнем виде, одежде и т.д. («похоже, вы не спали ночью?», «у вас какой-то помятый вид», «что ж вы тут так наследили своими грязными ботинками»); игнорирование (оппонента как будто не замечают – его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют);

– искажение общепринятых норм контакта (я про Фому, а ты про Ерему; «Вы выходите?» – «А вам какое дело?» – «Так мне надо выйти!» – «А мне какое дело?» – «Ну, пропустите, пожалуйста». – «А вот это другое дело»);

– запутывание оппонента туманными и малопонятными рассуждениями, которые ставят его в тупик; не зная, чем на них ответить и не желая выглядеть недотепой, он часто тоже произносит нечто невнятное («М-да... В общем, конечно, отчасти так...»). А это впоследствии позволяет сослаться на то, что он, де, уже согласился с некоторым предложением;

– «чтение в сердцах». Эта уловка состоит в том, что словам оппонента приписывается тайный смысл и «разоблачаются» подлинные мотивы, заставляющие его высказывать их. Таким способом его можно обвинить в разных скверных намерениях и заставить его оправдываться в том, что у него их нет. Искусный

любитель «читать в сердцах» может при желании отыскать в сердце оппонента все, что угодно и сделать любые коварные и безответственные намеки. А опровергнуть эти обвинения и намеки трудно. Например, говорится: «Вы настаиваете на этом лишь потому, что боитесь начальника»; «Вы же сами понимаете, что это неправильно, только не хотите признать своей ошибки»; «Вы это утверждаете из зависти»; «Вы ведь на самом деле думаете иначе»; «Вы на самом деле просто хотите сорвать переговоры» и т.п;

– искусственное затягивание переговоров (путем увода дискуссии в сторону от дела, долгого обсуждения очевидных вещей, придираков по мелочам, тягелого молчания и пр.);

– уловка «последнего требования»: когда переговоры уже почти завершены, в последний момент выдвигается еще одно требование. Усталому оппоненту, уже предвкушающему конец трудных переговоров, обычно трудно отказаться от достигнутых результатов, которые стоили ему многих трудов, и это заставляет его согласиться даже с тем, что ранее он бы категорически отверг.

Пример из области дипломатии: Премьер-министр Мальты использовал тактику выжимания уступок на переговорах с Великобританией в 1971 г. по поводу английских военных баз на этом острове. Каждый раз, когда англичане думали, что соглашение уже достигнуто, он говорил: «Да, согласен, но есть еще одна маленькая проблема». И маленькая проблема, оказывается, состояла то в 10 млн фунтов стерлингов наличными, то в гарантиях занятости рабочих на базах с пожизненным контрактом, то еще в чем-нибудь.

Противодействие тактике жесткого стиля

Ведение переговоров в жестком стиле, как правило, в значительной степени связано с манипуляциями. В условиях конфликта одна их сторон, обладающая перевесом в силах, нередко обращается к жесткому стилю, чтобы самым беззастенчивым образом манипулировать другой стороной. Чтобы не стать беззащитной жертвой таких манипуляций, надо уметь распознавать применяемые против вас приемы и противостоять им.

1. «Держать удар». Самое главное – не поддаваться страху перед силой позиции вашего противника. Во-первых, следует иметь в виду, что от угрозы применения силы до ее действительного применения – «дистанция огромного размера». Далеко не всегда ваш противник готов перейти от угроз к действиям. Зачастую это для него самого может обойтись слишком дорого – поэтому-то он и идет на переговоры! Во-вторых, полезно помнить, что сила позиции в переговорах относительна и в значительной мере является состоянием души.

2. Нейтрализовать манипулятивные приемы и уловки. Общее правило здесь таково: убедившись в факте применения манипулятивного приема или уловки, дать понять своему оппоненту, что выгод это ему не принесет.

3. Обращать давление противника против него самого (психологическое айкидо).

Особый случай – переговоры в ситуации острого конфликта

Ситуация острого конфликта – это встреча людей, которая грозит кончиться для одного из них (а может, и для обоих) физическим насилием или смертью. В таких ситуациях переговоры сводятся к «сверхжесткому» воздействию на

противника, в котором решающее слово принадлежит кулаку, ножу или пистолету. Но если оставить в стороне безмолвно совершаемые нападения на человека, то и в остром конфликте дело не обходится без каких-то реплик вроде: «Кошелек или жизнь!» Как действовать в ситуации острого конфликта, когда нападающий на вас противник ведет с вами «переговоры», используя подобную «сверхжесткую» ультимативную тактику?

Конечно, если у вас есть возможность противопоставить силе нападающего собственную физическую силу или силу оружия, вы можете вступить с ним в борьбу. Если же вы, трезво оценив ваши шансы на сопротивление, поймете, что они близки к нулю, то можно пуститься в бегство. Но что делать, когда нет и такой возможности?

1. «Информационная ловушка» Первая задача, которую вам необходимо решить, состоит в том, чтобы сформировать переговорный процесс. Для этого необходимо заставить нападающего перейти от предъявления вам своих требований к выслушиванию ваших ответов. Короче, надо добиться, чтобы он вас слушал и отвечал на ваши слова. Это почти наверняка удастся вам сделать, если вы дадите ему понять, что владеете важной для него информацией. Не имеет значения, так ли это на самом деле. Важно лишь, чтобы он поверил, что это так. Тогда у вас появится возможность по крайней мере хоть как-то затянуть время переговоров, а время в данном случае есть ваш ресурс: может случиться, что оно сработает на вас и произойдет нечто такое, что вас выручит.

2. «Лакомый кусок». Быть может, вы сумеете предложить противнику что-нибудь такое, что представляет для него больший интерес, чем немедленная расправа с вами. Этот «лакомый кусок» должен быть достаточно соблазнительным, чтобы ради получения его ваш противник вступил в какое-то соглашение с вами. Такая тактика часто обыгрывается в детективных романах и кинофильмах: герой, попав в руки врага, заявляет, что, скажем, он (враг) получит искомые им материалы или сокровища, только при определенных условиях (разумеется, предполагающих освобождение героя). Хорошо, если ваше обещание «лакомого куска» будет подкреплено какими-то аргументами («Ключ от квартиры, где деньги лежат»; карта «острова Сокровищ», указывающая место, где они зарыты).

Иногда – главным образом, в криминальных конфликтах – встречается и другая разновидность тактики «лакомого куска»: в качестве средства воздействия на противника герой использует угрозу его неотвратимого наказания – скажем, уголовного преследования или опубликования компрометирующих сведений («отвратительный кусок»).

Когда вам нечем заинтересовать напавшего на нас – нет ни лакомого пряника, ни грозного кнута, т.е. еще возможность блефа. Блеф, конечно, может быть разоблачен. Но иногда и он способен произвести на противника впечатление.

3. «Срыв сценария». Это тактика, могущая дать хороший эффект не только в условиях острого конфликта, но и в иных конфликтных ситуациях. Многие из приведенных выше приемов являются фактически ее частными случаями.

Дело в том, что люди всегда – за исключением случаев, когда они находятся в невменяемом состоянии, – сначала создают сценарий, по которому они будут действовать, а потом уже действуют. Поднимая трубку телефона, держат

в уме примерный сценарий разговора. Идя на прием к врачу, соображают, как опишут ему свой недуг и что следует ожидать от врача. Отправляясь на вечеринку, в библиотеку, в музей, заранее составляют какой-то сценарий своего поведения там и более или менее последовательно осуществляют его. Сценарии поведения обычно многовариантны, они могут быть набросаны в очень общих чертах и в дальнейшем сильно изменяться в зависимости от обстоятельств, но они есть, хотя человек далеко не всегда даже замечает, как и когда они складываются в его голове.

Ваша задача – сорвать сценарий. Для этого нужно, во-первых, понять, каков он, и, во-вторых, не принять предложенную вам роль, перехватить инициативу, сбить противника с толку и навязать ему свой сценарий. Это можно сделать многими способами. Проще всего путем совершенно неожиданной реплики переключить внимание противника на его собственную персону.

Например:

– Дай закурить!

– А что у вас с ухом? (Сценарий сорван! Ваш ответ в него никак не входит. Это вполне может поставить вашего оппонента в тупик.)

– Что-что? (Теперь инициатива перешла к вам. Вы имеете шанс навязать верзиле свой сценарий.)

– Да вот здесь... Ну-ка дай посмотрю! (Если он послушно подставляет вам свое ухо, у вас появляется выбор между мощным ударом по уху или же развитием вашего сценария. Предположим, что вы выбираете второе.)

– Да у тебя рак!

– Чего?

– Что такое рак, знаешь?

– Ну. А ты врач, что ли?

– Врач. Операцию тебе придется делать.

Что будет дальше – другой вопрос. Но на данный момент ситуация резко переменялась: сценарий противника сорван и инициатива в ваших руках⁶².

7.3. Мягкий стиль

Суть переговоров в мягком стиле – не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, которые он хотел бы от вас получить, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки – не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

Ваши уступки могут состоять не только в отказе от каких-либо ваших требований к оппоненту, но и в том, что вы просто прощаете его «грехи», надеясь, что он в дальнейшем уже не будет их совершать, смягчаете последствия допущенной им оплошности, даете ему понять, что не держите на него зла из-за неприятностей, которые он вам доставил. Если вы его начальник, то в мягком разговоре с ним вы можете ограничиваться лишь разбором его ошибок, не делая ему выговора или «разноса», а даже, наоборот, утешая его.

⁶² Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. С. 326–328.

Специальные приемы мягкого стиля:

1. Самокритика. Если у вас конфликт с достаточно близким человеком, то, скорее всего, в этой ситуации присутствует элемент обиды – взаимной или, по крайней мере, у одной из сторон. Поэтому следует подумать, чем вы могли обидеть вашего партнера. Не исключено, что вы обнаружите, что виноваты в возникновении конфликта вы сами. Тогда вам лучше всего до начала переговоров подготовить для них почву, изменив свое собственное поведение по отношению к партнеру и по возможности исправив допущенные вами ошибки. Ведя переговоры в мягком стиле, можно рассказать о вашей «работе над собой». Если ваше признание своих ошибок окажется подкрепленным какими-то совершенными вами до переговоров действиями, свидетельствующими о вашем раскаянии, конфликт почти наверняка можно будет уладить.

Но даже если вы никакой вины за собою не чувствуете, в мягких переговорах не следует подчеркивать свою правоту. Вы должны заботиться о том, чтобы «спасти лицо» партнера. Переговоры в мягком стиле ведутся в мягком тоне! Не ставьте партнера в неудобное положение. Не выставляйте свои уступки как снисходительные благодеяния. Они должны преподноситься как разумные и целесообразные действия.

2. «Поглощение стрел». В психологическом отношении мягкий стиль переговоров требует эмпатического понимания оппонента, учета его чувств и эмоционального состояния. Д. Дэна рекомендует тактику «поглощения стрел». Она предполагает, что оппоненту надо дать возможность «выговориться», выплеснуть эмоции. «Поглотитель стрел» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет и мужественно выдерживает их удары. Он подавляет в себе желание отомстить такой же стрельбой. Более того, он подставляет себя в качестве мишени.

3. Методика улаживания инцидента. Она заключается в последовательном выполнении четырех шагов.

Первый шаг – описание. Желая снять напряженность, возникшую в отношениях с вашим партнером в результате некоторого инцидента, вы начинаете разговор с простого описания того, что произошло. Это описание надо стараться сделать объективно, спокойно, без возмущения, без эмоций и оценок.

Второй шаг – выражение. Закончив описание инцидента, выразите ваше отношение к нему, расскажите о том, какие мысли и чувства вызвало у вас поведение вашего партнера в случившемся инциденте.

Третий шаг – предложение. Предложите партнеру иной, с вашей точки зрения более приемлемый вариант поведения, который может исправить последствия инцидента, или, если происшедшего уже изменить нельзя, должен осуществляться в других подобных случаях.

Четвертый шаг – вознаграждение. Ясно и конкретно укажите, что выиграет партнер от принятия вашего предложения и что хорошего для него сделаете вы. Это очень важный шаг, который не только дает партнеру удовлетворение, но и смягчает общий тон разговора.

Пример:

Описание: «Дорогой мой, когда мы были в гостях, ты критиковал меня при всех».

Выражение: «Я чувствую себя обиженной и оскорбленной».

Предложение: «Я хотела бы, чтобы ты воздерживался от критики меня на людях».

Вознаграждение: «Я чувствую себя лучше, когда ты добрее ко мне. А завтра я испеку твой любимый яблочный пирог!»

– Техника мягкого критического замечания. Если ваш сотрудник или кто-то из ваших близких (родственник, друг, товарищ) совершил ошибку или проступок, заслуживающий осуждения, то на это можно реагировать по-разному. Можно закрыть глаза на проступок, а можно и устроить из-за него целый скандал. А можно действовать иначе: начать критическое замечание с похвалы; описать суть ошибки; выяснить причины ошибки и объяснить, что конкретно нужно делать, чтобы она больше не повторялась.

«Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их наказать – оштрафовать, уволить... Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим:

– Здравствуйте, я Генри Форд, директор.

Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом заодно узнав – на всякий случай! – их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет:

– Попробуйте мои – они получше...

После того, как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил:

– Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, – и указал на место для курения. – Прошу вас, курите всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется⁶³.

Нетрудно заметить, что Форд вел разговор с рабочими в точности по трехчастной схеме критического замечания».

7.4. Торговый стиль

Принцип этого стиля переговоров: «вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то». Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем-то проигрываете, чтобы зато в чем-то выиграть.

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой – допускает ради достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований. Вместе с тем он существенно отличается от обоих указанных стилей.

Жесткий стиль принуждает оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда как торговый стиль позволяет добиться от оппонента добровольного согласия на то же. Вместе с тем торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

⁶³ Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. С. 331–336.

Специальные приемы:

1. Тактика сокрытия и открытия информации. Один из вопросов, которые приходится решать по ходу позиционного торга, – это вопрос, в какой мере нужно информировать оппонента о своих замыслах и планах. Вы не обязаны открывать их ему. Но, может быть, для достижения лучших для вас результатов это стоит сделать?

2. Разведка. Часто именно с нее оппоненты и начинают процесс переговоров. Они делают пробные ходы в виде намеков, невзначай брошенных замечаний, разнообразных предложений, высказываемых в качестве возможных вариантов решения подлежащих обсуждению проблем. Это «пробные шары», которые пускаются для того, чтобы оценить реакцию оппонента на них и тем самым вывести слабые места в его позициях.

3. Игра промежуточными предложениями. Предъявляя промежуточные предложения в искусно подобранной последовательности, можно направить внимание оппонента в выгодную для вас сторону. Вы можете, например, замаскировать ваши приоритеты и тем самым не допустить, чтобы он эксплуатировал их (скажем, заметив вашу особую заинтересованность в каком-то качестве товара, использовал это для взвинчивания цены на него).

Рассказывают, что одна японская фирма некогда вела переговоры с советской стороной о закупках рыбы. В ходе этих переговоров японцы настаивали, главным образом, на большом объеме закупок, уверяя, что качество рыбы их не интересует, так как она пойдет на производство удобрений. В результате было заключено соглашение, в котором советская сторона обязалась поставить большую партию дешевой низкосортной рыбы. Сделка казалась ей очень выгодной. Но она была еще более выгодной для японской фирмы, которую на самом деле рыба вообще не заботила (и ее ни на что кроме удобрений и не собирались пускать): главное, что интересовало фирму – это дубовые бочки, в которых рыба должна была поставляться.

4. Имитация мягкого стиля. В ходе позиционного торга ваш оппонент может изображать уступчивость, доброжелательность, добросердечность, тогда как на самом деле за этим кроется весьма жесткое намерение получить от вас большие уступки. Он лишь имитирует мягкий стиль переговоров. Такая имитация не более чем манипулятивная уловка, с помощью которой усыпляется ваша бдительность. В деловых переговорах назойливая демонстрация ничем не обоснованной, но пылкой симпатии к вам, ради которой оппонент ни с того ни с сего готов идти навстречу вашим предложениям, редко бывает искренней. Она должна лишь увеличивать внимательность, с которой проверяются и оцениваются предложения оппонента.

7.5. Сотруднический стиль

Сотрудничать – значит действовать вместе, принимать участие в общем деле. Если в ситуации конфликта удастся повести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают совместно рабо-

тать над общим делом – решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Однако сделать так, чтобы люди, находящиеся в конфликтных отношениях, стали в процессе переговоров сотрудничать в поиске способов решения спорных вопросов, – задача непростая. Существует специальная методика, помогающая достичь этого, – *метод принципиальных переговоров*, разработанный группой гарвардских ученых под руководством Фишера и Юри. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Основные правила принципиальных переговоров

В методе принципиальных переговоров центральное место занимают четыре понятия: люди, интересы, варианты, критерии. Этими понятиями определяются базовые элементы переговорного процесса, обращение к которым должно осуществляться в соответствии с определенными рекомендациями. Метод сводится к четырем основным правилам, каждое из которых относится к одному из этих базовых элементов.

Люди: Отделите человека от проблемы – обсуждайте проблемы, а не друг друга.

Интересы: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Варианты: Изобретайте взаимовыгодные варианты.

Критерии: Настаивайте на использовании объективных критериев⁶⁴.

Безусловно, все эти и другие правила и рекомендации по управлению конфликтами не являются универсальными. Их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации. Однако их хорошее знание расширяет конфликтологический кругозор, помогает находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

⁶⁴ Спивак В.А. Развивающее управление персоналом : учеб. пособие. СПб. : Нева, 2004. С. 427.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдразакова А.М. Теория организации : учеб. пособие / А.М. Абдразакова. – Бишкек : Олимп, 2012. – 190 с.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология: теория и практика / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 525 с.
3. Бутов А.В. Концепция государственного управления Н. Макиавелли / А.В. Бутов // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2016. – № 6 (90). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-n-makiavelli> (дата обращения: 15.03.20).
4. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2013. – 613 с.
5. Грибов В.Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для вузов / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. – Москва : Юрайт, 2020. – 335 с.
6. Демина С.С. Представления Цицерона о войне / С.С. Демина // Проблемы истории, филологии, культуры. – 2015. – № 4 (50). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-tsitserona-o-voyne> (дата обращения: 15.03.20).
7. Емельянов С.М. Конфликтология : учебник и практикум для академического бакалавриата / С.М. Емельянов. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 322 с.
8. Зимбардо Ф.Дж. Стенфордский тюремный эксперимент: что это было, как это началось и что из этого вышло / Ф.Дж. Зимбардо // Развитие личности. – 2016. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stenfordskiy-tyuremnyy-eksperiment-cto-eto-bylo-kak-eto-nachalos-i-cto-iz-etogo-vyshlo> (дата обращения 15.03.20).
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Москва : Новое знание, 2009. – 336 с.
10. Козырев Г.И. Политическая конфликтология : учеб. пособие / Г.И. Козырев. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2012. – 432 с.
11. Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. – Санкт-Петербург : Лань, 1999. – 448 с.
12. Конфликтология : учебник / В.И. Коваленко, К.Н. Лобанов, А.А. Брагин, И.С. Максимов. – Белгород : ООНИ и РИД Белгород. юрид. ин-та МВД России, 2009. – 138 с.
13. Конфликтология : хрестоматия / сост. В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. – Ростов-на-Дону : Изд-во РГУ, 2001. – 448 с.
14. Леонов Н.И. Конфликтология : учеб. пособие для среднего профессионального образования / Н.И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 395 с.
15. Литвак М.Е. Психологическое айкидо / М.Е. Литвак. – 25-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2011. – 217 с.
16. Магомедова П.К. Конфликтология : учеб. пособие / П.К. Магомедова, Р.Р. Алиева, Ш.И. Булуева. – Москва : Директ-Медиа. 2019. – 381 с.
17. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – Москва : Инфра-М, 2006. – 864 с.

18. Науменко Е.А. Прикладная конфликтология в публичном управлении : учеб. пособие / Е.А. Науменко. – Тюмень : Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 2013. – 344 с.1
19. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. – Москва : Оникс, 2008. – 1376 с.
20. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З.П. Румянцева. – Москва : ИНФРА-М., 2007. – 304 с.
21. Семенов А.К. Основы менеджмента : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва : Дашков и К°, 2008. – 556 с.
22. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом : учеб. пособие / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 440 с.
23. Удалов Ф.Е. Основы менеджмента : учеб. пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. – Нижний Новгород : Нижегород. госун-т, 2013. – 363 с.
24. Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике : учеб. пособие / В.Л. Цветков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 184 с.
25. Шевчук Д.А. Конфликты: как ими управлять : учеб. пособие / Д.А. Шевчук. – Москва : ГроссМедиа, 2009. – 301 с.
26. Шейнов В.П. Управление конфликтами / В.П. Шейнов. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 770 с.

Учебное издание

Приходько Татьяна Викторовна
Кочеткова Ирэна Витальевна

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в пользование 23.04.20.

Научное издательство Байкальского государственного университета.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

<http://bgu.ru>.