

Фридрих Глазл

Конфликтн-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта

Глава 4

Модели диагностики конфликтов

В этой главе мы попытаемся подробно представить методические и содержательные аспекты диагностирования конфликтов. Это требует более основательной проработки некоторых разделов. Там, где это по объему слишком выходило бы за рамки отдельной части, с целью лучшего усвоения мы подробно излагаем некоторые аспекты в главе 5, а также в главах с 6 по 10.

Точки зрения на диагноз мы всегда представляем, имея в виду, что целью его является интервенция для лечения конфликта. Поэтому многочисленные выводы, полученные в результате рассмотрения диагноза, будут повторены и развиты дальше в главах о стратегии интервенции и методах работы с конфликтами (гл. 11 — 15).

4.1 Определение типа конфликта и диагноз конфликта

В главе 3 было показано, как полезно бывает сразу определить тип конфликта. Определение типа конфликта важно для помощника или консультанта

1. при первом ориентировании в конфликте;
2. оно дает отправную точку для первых диагностических шагов, поскольку диагностика должна быть разной для разных типов конфликтов;
3. оно помогает сделать набросок предварительной стратегии интервенции;
4. оно помогает третьей партии яснее определить свои отношения с клиентами и свою собственную роль;
5. и, наконец, оно позволяет третьей партии критически оценить свои действия при сходных и различных типах конфликтов, сравнить их и улучшить.

Определение типа и активное *диагностирование* — это самые первые действия в конфликтной ситуации.

Одновременно следует предложить первые *лечебные* интервенции: чтобы предотвратить дальнейшую эскалацию конфликта, чтобы локализовать конфликтную систему и установить для нее «статус-кво-правила». Все эти интервенции являются составными частями «*фазы ориентации*» общего процесса лечения конфликта. Пока конфликт еще не обострился, диагностические интервенции и интервенции для лечения конфликта могут практически сливаться друг с другом. В теоретических рассуждениях зачастую строго разделяют фазу диагностики и фазу интервенции: R.Lewicki, P. Alderfer, M. Mulder (1978). У многих же авторов диагноз и лечебная интервенция переходят друг в друга. Даже если к началу процесса работы над конфликтом упор делается, большей частью, на ориентировочную и исследовательскую активность, третья партия должна учесть, что сам факт ее присутствия уже является *вторжением* в конфликтную ситуацию и может вызвать различные акции конфликтующих партий: стороны могут провести защитные мероприятия против внедрения извне или попытаться привлечь третью партию на свою сторону; при определенных обстоятельствах они могут перед решающим внедрением быстро изменить ситуацию в свою пользу; или они могут позаботиться о том, чтобы все заморозить, чтобы внешняя партия могла провести свои мероприятия.

Интервью с конфликтующими сторонами также уже означает внедрение в ситуацию. Если ставятся вопросы о предмете споров, о причинах напряженности, или обсуждаются отдельные критические эпизоды конфликтного процесса и т.п., то размышление над ответами ведет к новой «концептуализации» конфликта: т.е. партии упорядочивают свои перцепции, свои субъективные взгляды на проблему, меняя, таким образом, свои воззрения. Опрос может также привести к дальнейшей фиксации и застыванию определенных точек зрения. Ибо в такой ситуации конфликтующие партии учитывают, что в дальнейшем им может быть указано на противоречия в их высказываниях. Мы часто сталкивались с тем, что «творцы мнений» зачастую тайно предлагают членам своей группы придерживаться определенной фразеологии, которая потом должна использоваться в частных беседах, чтобы определенным образом повлиять на результаты диагноза.

При диагностической интервенции третья партия также показывает, как она понимает свою роль. Если в ходе интервью складывается впечатление, что она кого-то одобряет или порицает, и отчетливо принимает чью-то сторону, то для доверия к ней в ходе дальнейшей интервенции это будет иметь самые тяжелые

последствия. Чистый сбор информации едва ли возможен. Чем дальше нагнетается конфликт, тем большее давление ощущает третья партия приступить к немедленной деэскалирующей интервенции.

Из приведенных выше рассмотрений следует, что при подготовке к интервенции в конфликтную ситуацию мы не проводим полного, обстоятельного и глубокого анализа. Третья партия зачастую не может ждать, пока ей станут ясны и прозрачны все связи и причины предлагаемого ей конфликта. Нужно действовать, даже если ситуация не до конца ясна. Можно сожалеть или не соглашаться с этим, однако

это главная предпосылка для успешного разрешения конфликта.

По ходу работы над конфликтом углубляется также диагноз. Позже не только третья партия начинает лучше понимать главные проблемы, приведшие к разногласиям, но и сами конфликтующие партии начинают лучше ориентироваться и понимать происходящее. Собственно говоря, это является идеалом, чтобы сами партии — совместно с третьей партией — так работали над конфликтом, чтобы для них все более прояснялась ситуация и, тем самым, они учились ею управлять. Это *их* проблемы, в которых выразились их поведение, их амбиции, их взгляды и т.д., и поэтому их собственное видение механизмов конфликта является наиважнейшим.

4.2 Две основные сферы рассмотрения конфликта

Для диагноза и работы над конфликтом в литературе представлены два направления, пропагандирующие два разных подхода. Так, ряд авторов — например, L. Ephron (1961), D. Katz (1964), W. Gamson (1966), R. Corwin (1969), H. Schmid (1968), R. и J. Likert (1976), M. Mulder (1978) — видят источник социальных конфликтов, прежде всего, вне конфликтующих партий. Функциональные обязанности, которыми определяются задачи, компетенции и ответственность каждого работника, могут быть в организации недостаточно определены. Задачи могут пересекаться с задачами, выполняемыми другими лицами, компетенции (право принимать решения) могут быть нечетко определены, многозначны или недостаточны. В дальнейшем это может вылиться в борьбу компетенций.

Задания, указания, процедуры и генеральные предписания могут быть многозначны, противоречивы или неясны, что может проявиться в неуверенности и ненадежности при последующих их применениях (J. Seiler,

1972).

Согласно другим авторам, определяющими конфликтными факторами являются *вещественные средства*. К. Hammond и В. Brehmer (1969) определяют конфликт, среди прочего, как конкурентную борьбу за ограниченные материальные средства. На той же концепции строит свои экономические модели Kenneth Boulding (1957), сюда же относятся многие подходы теории игр.

По мнению школы «структуралистов» или «объектной сферы» (см. F. Glasl, 1980), важнейшие источники конфликтов лежат в предметной, внечеловеческой сфере. Поэтому и подходы к разрешению конфликтов лежат, соответственно, в аспектах предметной сферы: должны быть изменены структуры, приведены в порядок описания функциональных обязанностей, уточнены или упрощены процедуры; перераспределены материальные ресурсы и т.д. Позиции же конфликтующих партий, их поведение и образ мыслей не являются предметом прямой интервенции.

Другого взгляда придерживается школа «персоналистов», или «сферы субъекта» (см. F. Glasl, 1980): большинство психологически или психиатрически ориентированных авторов объясняют конфликты природой конфликтующих партий. Школа психоанализа сводит конфликт к природе врожденных инстинктов и страстей человека. K. Lorenz (1963), A. Mitscherlich (1969), A. Storr (1968), R. Seiss (1969) и другие понимают макросоциальные конфликты между этническими группами, а также войны между политическими системами как следствие врожденной агрессивности, подобно тому, как мы наблюдаем это у животных.

J. Burton (1969) описывает конфликты — как малые, так и большие — как способы коммуникации, которые партии уже не могут больше держать под контролем, поскольку возможности их перцепции перегружены или деформированы вследствие интрапсихических процессов. Подобным же образом R. Walton (1969), A. Filley (1975) и др. понимают конфликт в первую очередь как излияние личных установок или действие стиля работы, личных качеств и их всесторонних влияний в интеракциях.

Поэтому представители этого направления рассматривают лечение конфликтов как работу над личностными и межличностными аспектами конфликтующих партий. Они пытаются оказать действенное влияние на социальный климат, стиль руководства и общую культуру организации, т.е. на сущностные признаки субъективной сферы.

При разделении на «сферы субъективного и объективного» социального конфликта мы связываем это с подобными же категориями теории организации. В отношении же методов развития организаций различие, главным образом, делается между «персональным и структурным подходами» (W. French и C. Bell, 1973; D. Gebert, 1974). А. Бекке (1976) говорит в этом смысле об «анаскопическом» и «ка-таскопическом» подходах к развитию организации. При анаскопическом (или личностном) подходе воздействие оказывается преимущественно на образ мыслей, позицию и формы поведения индивидуумов, на отношения между отдельными лицами и группами, и только потом ставится вопрос об изменении структур и процедур, функциональных обязанностей и других элементов объективной сферы. Катаскопический (т.е. структурный) подход, напротив, направлен больше на аспекты сферы объектного, от которой ожидается в дальнейшем косвенное влияние на людей и их менталитет.

Подобное же разделение мы находим у К. Томаса (1967). Томас описывает «структурную модель», которая во многом совпадает приведенными нами признаками объективной сферы; наряду с этим он характеризует «процессуальную модель» конфликтов. К главным элементам *структурной модели* он причисляет следующие аспекты:

1. *исходная поведенческая диспозиция* партий, т.е. устойчивое тяготение к поведению, определяющемуся социальной позицией или принадлежностью к социальному слою;
2. *социальное давление*, которому подвергаются партии и которое может исходить из ожидаемого распределения ролей, социальных позиций или норм, а также из внутренних свойств партий;
3. *система стимулирования*, которая посредством прямого или косвенного вознаграждения или наказания влияет на поведение конфликтующих партий;
4. *роли и процедуры*, которые влияют на поведение партий, как сдерживающие и стимулирующие факторы.

К элементам «процессуальной модели» К. Thomas причисляет следующие:

1. *фрустрации*, которые пережили конфликтующие партии;
2. *концептуализация* партиями ситуации как «конфликтной ситуации», т.е. сами партии должны понимать и определять возникшие напряженности как конфликт;
3. *внешний образ поведения* партий, их тактики, поведенческие привычки и долгосрочная стратегия

поведения;

4. вид и способ *реагирования* противостоящих партий на собственную концептуализацию; происходящее в конфликте является результатом взаимных реакций.

Различения, как правило, приводят к «дискуссиям о курице или яйце», которые логически разделяют то, что практически неразрывно связано. Поэтому эти две сферы мы не кладем в основу нашей модели. Наша концепция диагноза и интервенции связывает обе в единый интегральный подход.

4.3 Линейно-каузальное и разветвленное мышление при диагностике конфликтов

При анализе конфликтов ищут причины, которые должны быть устранены в ходе работы над конфликтом, чтобы тем самым провести «каузальную терапию», не ограничиваясь просто «устранением симптомов». Н. Schmid (1971) видит, соответственно марксистской теории, причину конфликтов в отношениях собственности, свойственных капиталистическому обществу. Для него это — причина причин. Из нее выводятся многие другие, второстепенные причины: интересы партий, их позиции и пр. Структура детерминирует человеческое поведение. Причины конфликтов лежат в сфере объективного, в ней они возникают, неизбежно приводя к конфликтам между двумя различными общественными классами. В теории организации можно найти множество примеров такого же образа мыслей. R. Sanford (1964) придерживается мнения, что раньше считали, что конфликты в организациях создаются «возмутителями спокойствия»; теперь мы видим, что эти «возмутители спокойствия» являются «возмущенным народом», который находится в затруднительных обстоятельствах. И их трудности большей частью приписываются ситуации, в которой они живут и работают. Поэтому этот автор рекомендует обращать больше внимания на влияние организации, чем на личностные факторы. A. Gouldner (1957) видит, например, важнейшие причины конфликтов в чрезмерной регламентированности и жесткой системе контроля. R. Corwin (1969) эмпирически проверял эту и многие другие гипотезы относительно таких «причинных факторов» и получил крайне противоречивые результаты. Тем не менее, этим организационным переменным всегда приписывается каузально-детерминистское влияние, несмотря даже на то, что Corwin некоторые из этих предполагаемых причин конфликтов вынужден был ослабить или отвергнуть. Такое мышление в основе своей исходит из того, что в факторах объектного измерения видит *неизбежную* причину социальных конфликтов.

A. Rahim (1979), оставаясь на почве того же самого каузально-детерминистического мышления, подверг испытанию ряд гипотез MAPS-теории (MAPS = Многовариантный Анализ, Партисипация или соучастие и Структуры). Согласно MAPS-теории, гетерогенно составленные рабочие группы и инконгруентные задачи в группе неизбежно обуславливают социальные конфликты. Rahim тоже приходит к важным сомнениям относительно этих утверждений, однако в качестве отправной точки при своих анализах конфликтов придерживается каузального мышления.

Теория контингенции P. Lawrence и J. Lorsch (1969a) доказывает каузально-детерминистское влияние внешнего мира на внутренний мир организации. Степень сложности внешнего мира, скорость преобразований и трудности рассмотрения процессов внешнего мира, а также технологии работы, согласно этой теории, прямо влияют на людей, работающих в организации. A. Hazewinkel и другие (1978) вынуждены были, основываясь на результатах практических исследований, значительно ограничить рамки этой теории.

Похожим образом мыслит, например, психолог M. Mulder (1978), который многие факторы, преимущественно из сферы объекта, рассматривает в роли «предпосылок конфликтов» или «причин конфликтов», разыгрывающихся как их следствия в сфере субъекта. Позже, однако, Mulder должен был признать, что причина и следствие часто меняются местами. То, что он вначале называл следствием конфликта, проявляет себя позже как причина конфликта, т.е. его предпосылка.

Психологически ориентированные авторы, например, A. Mitscherlich (1969), хотя и видят причины конфликтов в сфере субъективного, все же исходят из той же самой мыслительной модели прямой каузально-детерминистской связи причины и следствия.

Однако это механистическое каузальное мышление, в принципе своем, проходит мимо фактов функционирования социального организма. То, что действует из прошлого, что окружает нас как данное, т.е. «*natura naturata*» — так, в созвучии с Фомой Аквинским, пишет R. Steiner (1916) — действует как необходимость; то же, что дается будущим как возможность, требует акта свободы, также если от окружающей природы приходят побуждающие импульсы. K. Bouling (1964) также указывает на то, что в социальных системах встречаются необходимость, возможность и свобода. Поскольку люди образуют представления о будущем и могут строить планы,

они вносят в социальную ситуацию элемент выбора. Естественно, не любой план можно реализовать, поскольку мы располагаем, например, ограниченными физическими средствами, технологиями и т.д., определяющими границы свободы и необходимость. Однако существует и элемент свободы. Поэтому можно говорить только об ограниченных и неограниченных *возможностях* будущего.

Кроме того, как особенность конфликтных процессов, можно выделить то, что они циклические (L. Pondy, 1967; R. Walton, 1969; K. Thomas, 1976). Одна конфликтующая партия для другой является «внешним миром», который по мере обострения конфликта постоянно изменяется. Поэтому конфликтующие партии приспособливают свое поведение к окружению от одной ступени эскалации к другой. Эти измененные перцепции и позиции снова действуют на внешний мир, вследствие чего другая конфликтующая партия обнаруживает, что она имеет дело с изменившейся ситуацией. Это взаимодействие и определяет конфликт. Но партии все более и более рассматривают свое поведение как реакцию на конфликт: по их мнению, они применяют силу просто как «реакцию на действия противной партии». Они считают, что это применение силы спровоцировано. Поэтому в конфликте нельзя говорить односторонне и однозначно о линейной зависимости причины и следствия, но только о «mutal causality», т.е. о взаимодействии различных факторов. W. Gamson (1966) проверил некоторые гипотезы J. Coleman (1957) и, против своего ожидания, обнаружил, что партиципативная организационная структура даже увеличивает вероятность появления конфликтов, вместо того чтобы их предотвращать. Gamson из этого вынужден был заключить, что эмпирические исследования вовсе не дают оснований утверждать, что «те или иные переменные являются причинами или следствиями конфликта». Поэтому он предложил делать различия между теми организационными переменными, которые содействуют и благоприятствуют конфликту («conductive variables»), и теми, которые действительно служат причиной конфликта. Поэтому партиципационные каналы в организации являются «благоприятствующими» обстоятельствами, поскольку партиципационный процесс уже существующий конфликт легче извлекает на поверхность.

R. Mack и R. Snyder (1957) на основании тех же рассуждений говорят о «множественной каузальности», т.е. о взаимодействии многих факторов, которые, только комбинируясь между собой, приводят к конфликту. До этих авторов уже R. Williams (1947) установил, что каузальный способ рассмотрения ничего не дает для

лечения конфликтов.

Подобным же образом R. Walton (1969) подчеркивает факт попеременного действия всех факторов в конфликтной ситуации. Ряд «провоцирующих» случаев может побудить одну из конфликтующих партий к поведению, последствия которого вызовут ответную реакцию другой партии. Последняя, в свою очередь, будет воздействовать на первую партию. С каждым новым эпизодом происходит дальнейшее разветвление и переплетение факторов. На этой основе, считает Walton, можно начинать лечение конфликта также при наличии всех названных факторов конфликтного цикла. Согласно K. Thomas (1976), аспекты структурной и процессуальной модели в каждом конфликтном эпизоде также переплетены между собой. Такие многосторонние влияния можно понять только с помощью «разветвленного» мышления, как это представили, прежде всего, F. Vester (1978, 1884), H. Ulrich/G. Probst (1988).

Системная теория (R.Beck и G.Schwarz 2000) определяет это как «циркулярную зависимость». Во многих случаях факторы, усиливающие эскалацию, действительно действуют *циркулярное* так что их действие, в свою очередь, становится собственной усиливающей причиной. В других случаях, однако, не наблюдается прямой, циркулярной причинной и усиливающей связи, если даже множество факторов действуют друг на друга и с течением времени снова и снова повторяется смена причины и действия.

Поэтому мы рассматриваем организацию не как «причину конфликта», но вместе с R. Walton и J. Dutton (1969a) как «*потенциал конфликта*». J. Galtung (1969) говорит в своем «Конфликтном треугольнике» о дилемме одной партии как о «конфликте», который в дальнейшем развитии переходит к конфликтным позициям и, в конце, к конфликтному поведению. Вместо слова «конфликт» мы предпочитаем употреблять здесь выражение «конфликтный потенциал», поскольку понятие конфликта употребляется в неоправданно широком смысле. Но наличие конфликтного потенциала не принуждает к восприятию ситуации как конфликта; он не вызывает автоматически враждебных чувств или деструктивного конфликтного поведения. Для этого всегда требуется, чтобы партии реагировали на создавшийся конфликтный потенциал: мышлением, чувством, волей, а также и действием. Под конфликтным потенциалом мы понимаем не только факторы сферы объекта, но также сферы субъекта. Агрессивная, экстра-вертная личность, например, вносит в

социальную сферу больший конфликтный потенциал, чем спокойная, уравновешенная личность.

4.4 Социально-экологический подход

Наш подход мы называем, — следуя Ch. McClelland (1972) и R.North (1977), — «экологическим». В биологически-ориентированной экологии при изучении факторов, способствующих росту и сдерживающих рост, подобным же образом указывается на многообразие взаимодействующих факторов, которые способствуют успешному развитию растительного организма. Для этого нужно, чтобы минералы в почве, почвенная микрофауна и микрофлора, свет, воздух, температура, вода и т.п., а также другие растения и животные, занимающие ту же «биологическую нишу», действовали на него совместно и правильным образом. Бессмысленно исследовать названные факторы изолированно друг от друга и пытаться на них влиять.

По аналогии с этим мы называем наш подход «социально-экологическим». Это во многом соответствует социально-научному подходу «social ecology» (N. Nelissen, 1970). Если анализ конфликта проводится не в соответствии с социально-экологическим подходом, то, как следствие, практически неизбежны ошибки при интервенции в уже возникший конфликт.

Интервенцию в конфликт можно сравнить с работой пожарного. Например, реальной причиной пожара могло быть замыкание в электросети. Затем огонь перекинулся на деревянные предметы. Окажись в непосредственной близости металл или фарфор, возможно, что огонь и не смог бы распространиться. — Теперь представим: пожарный отключает электрический ток и тем самым устраняет первоначальную причину пожара. Но это, однако, не помогло бы, поскольку пламя уже распространилось и весь дом в огне. Огонь обрел самостоятельность и подпитывается имеющимися в доме горючими предметами и кислородом. Пожарный не должен ограничиться «каузальными» мероприятиями и заботиться только об отключении элемента, вызвавшего короткое замыкание. Он должен с помощью воды, пены, песка и т.д. ограничить приток кислорода. Кислород питает пожар, как и находящиеся в доме деревянные предметы. Поэтому действия по тушению пожара должны быть сконцентрированы на этих факторах.

Отслеживание же причинных моментов важно для превентивных мероприятий: пожарный при

строительстве дома может написать инструкцию по противопожарной безопасности или обратить внимание на недостаточную изоляцию приборов. При чисто механических системах отслеживание причин было бы целесообразным. С устранением первичных нарушений функционирование всего механизма снова становится детерминированным. Однако для органических, гуманистических и социальных систем это уже не соответствует. Это хорошо видно, например, из медицины. Если ребенок заболел воспалением легких, поскольку зимой упал в плавательный бассейн, все же терапия должна быть направлена на действия и реакции тела. При этом безразлично, что «причиной», может быть, явилось то, что плавательный бассейн был не огорожен, и именно поэтому ребенок упал в воду. Последующее возведение ограды ничего не даст для лечения болезни. Также последующее подогревание воды мало что даст. Напротив, такие мероприятия могут действовать превентивно, поскольку они в будущем либо защитят ребенка от переохлаждения, либо вообще сделают для него невозможным доступ к воде.

Так и в организации: конфликт между отдельными лицами или группами складывается из взаимодействия различных факторов и обстоятельств. Трудно причиной напряженности считать только один фактор, например, недостаточное описание функций. На пробелы в описании функций лица с разными амбициями реагируют совершенно по-разному. Если два честолюбивых руководителя стремятся к расширению сфер своего влияния и подчинению себе возможно большего числа людей, то обнаруженные пробелы они используют для того, чтобы привлечь на свою сторону еще не охваченную область. Тогда происходит дифференциация, и возникают конфликты. Если две другие личности устали от своих функций и хотели бы их скорее ограничить, чем расширить, каждый из них будет уклоняться от освоения неохваченной области, и уж конечно не будет стремиться к столкновению с соседом. Напротив, если одна личность настроена экспансивно, тогда как другая не имеет особых амбиций, неосвоенная область без всякой борьбы будет захвачена экспансивной личностью. Подобное же может произойти, если, например, в результате каких-либо жалоб, или в результате контрольных мероприятий одна из личностей за какие-нибудь упущения может быть привлечена к ответственности. В зависимости от чувства ответственности и из страха перед возможными санкциями та или другая личность может попытаться уклониться от ответственности за эту неосвоенную область.

Во всех случаях мы имеем дело с *возможностью* конфликта. Недостаточная организационная регламентация *может* привести к конфликту между отдельными лицами или группами. Произойдет ли это в действительности, зависит, однако, всегда от субъектов: во-первых, от их *восприятия* ситуации и противной партии.

Это зависит также, во-вторых, от *аттитюда*, т.е. от внутренней позиции партий. Это зависит от того, в-третьих, какие *цели*, какие намерения у партий: возвышение или стабилизация, месть или умиротворение и т.д. И, наконец, в-четвертых, конфликт может разразиться вследствие неправильного *поведения* партий в вопросах распределения функциональных обязанностей. Две руководящие силы, может быть, не умеют так изложить свои расхождения во мнениях, чтобы они не задевали болезненно противную партию и не воспринимались как агрессия. Они зачастую не обладают необходимым социальным тактом, вследствие чего невольно создают напряженную обстановку. Т.е. от многих факторов зависит, действительно ли конфликтный потенциал приведет к конфликтным взаимоотношениям между партиями. Только в том случае устанавливаются детерминированные отношения между недостатками в организации и социальными конфликтами, если сами конфликтующие партии фигурируют в социальных явлениях с отключенными сознательными функциями, т.е. без управляющих функций своего Я. Только если их поведение нерerefлектировано определяется извне, т.е. их бессознательными побуждениями, «конфликтные причины» непосредственно приводят к конфликтам. В главе 10 мы покажем, что эскалация ведет к нарастающей детерминированности партий, поскольку она все больше подпадает под власть сил, которые уже не могут быть подконтрольны сознанию. Тогда поведение партий начинает определяться законами, аналогичными механическим. И поскольку им не хватает ощущений и сознания, их действия становятся полностью детерминированными. Но и в таких экстремальных ситуациях всегда есть множество факторов, взаимодействие которых влияет на поведение партий. Подобно тому, как в нашем примере с пожаром и пожарными, «причина» или «побудительный момент» могут уже исчезнуть, все же пожар продолжает бушевать. Функциональные обязанности могут быть уже откорректированы, и все же отношения между двумя лицами, претендовавшими на право распоряжаться в данной области, могут остаться напряженными. Партии отметили друг у друга некоторые негативные черты, и теперь держатся настороже. Временами, например, на совещаниях, при обсуждении политики предприятия, эта напряженность снова становится заметной. Тогда обе партии

обнаруживают, что их представления о желаемой политике предприятия в корне расходятся. И тогда они не могут непредвзято общаться друг с другом. Тогда конфликт перемещается в межчеловеческие отношения и отделяется от первоначальных факторов. Он становится полем действия напряженности между субъектами. Мы называем это «собственной динамикой» конфликта, которая поддерживается психо-социальными механизмами конфликтов (гл. 6-10), подобно тому как древесина и кислород продолжают питать пожар. При диагностике конфликта с целью интервенции с этими фактами нужно действительно считаться.

4.5 Что и Как — одинаково важны

При диагнозе конфликтов важно, чтобы использовались все органы восприятия, все имеющиеся в распоряжении чувства. Третья партия вначале должна прежде всего наблюдать и не слишком торопиться интерпретировать. Наша типология конфликтов в такой же мере основана на воспринимаемом, даже если партии свои истинные побуждения часто пытаются скрыть за другими.

При диагнозе конфликта восприятие должно быть направлено не только на *Что*, т.е. на содержание конфликта («Issue»), но еще более на *Как*: каким образом партии выражают свое мнение о противнике? Когда проявляются сильные эмоции, страх, ненависть или чувство безнадежности? Как они высказываются относительно предмета разногласий? Принимают ли они близко к сердцу вопросы распределения функциональных обязанностей и остаются ли они спокойными, когда разговор заходит об общей организации рабочего процесса?

Вербальные и невербальные формы выражения конфликтующих партий открывают консультанту по конфликтам вначале больше, чем сами высказывания по сути. Наблюдается ли расхождение между содержанием высказываемого и формой выражения, когда излагается это содержание? Ведут ли себя конфликтующие партии при этом consistently и аутентично, или формы выражения противоречат содержанию?

При обучении консультантов мы всякий раз замечаем, что у многих консультантов способность воспринимать развита гораздо слабее, чем способность мыслить. Для практикующего конфликтолога это очень большой недостаток. Поэтому для каждого консультанта важно и необходимо постоянно упражнять свои органы восприятия и органы чувств. Он должен учиться обращать внимание на свои собственные мысли, предположения, чувства и волевые порывы, чтобы непредвзято углубиться в мир переживаний клиента. Только значительно позже он может

прибегнуть к аналитическому мышлению, необходимому для того, чтобы сопоставить и проследить все взаимосвязи.

Подчеркивая важность функции восприятия мы, в общем и целом, согласуемся с методическими соображениями гештальт-терапии (F. Perls, 1975; E. и M. Polsterer, 1973) и методикой психосинтеза (R|As-sagioli, 1971). В отношении теоретико-познавательного обоснования таких методов восприятия мы стоим на почве философии Р. Штайнера (1967).

Социально-экологический подход, акцент на функции восприятия лежат в основе рассмотрения аспектов диагностики конфликта в следующем разделе.

Глава 4

Параметры содержательной диагностики конфликта

Диагноз конфликта начинается с восприятия его феноменов и доходит до познания механизмов конфликта, которые действуют как в самих партиях, так и в их взаимоотношениях. Эти механизмы поддерживают конфликт на определенной ступени эскалации и содействуют его дальнейшему интенсивному развитию. Произойдет ли то или иное, зависит от уровня сознания сторон. Чем меньше они ставят собственное поведение под контроль своего Я, тем больше они теряют контроль над социальной ситуацией. Тогда конфликтный механизм обходится с ними примерно так же, как испуганный конь со своим седоком. Только тогда вступают в силу «механистически-детерминированные» функции. В действии конфликтного механизма открывается, в какой мере и в какой форме конфликтующие партии, исходя из идентичности своих личностей, групп или организаций, держат ситуацию под контролем. Там, где этот контроль потерян, там под влиянием как внутренних побудительных факторов, так и внешних обстоятельств дезинтегрируются их психо-социальные функции. Поэтому конфликтный диагноз должен быть направлен, наряду с восприятием феноменов и наряду с познанием действующих механизмов, на исследование конфликтного потенциала. Далее мы представляем пять наиважнейших аспектов диагностирования конфликта с точки зрения его содержания, т.е. «Что» диагноза:

1. *суть конфликта*, т.е. конфликтные пункты, предметы спора, причины столкновения партий,

2. *течение конфликта*, т.е. история становления и интенсификации напряженности,
 3. *конфликтующие партии или стороны*, индивидуумы, группы или более крупные социальные образования,
 4. *позиции и отношения* партий, как формально зафиксированные позиции и отношения, так и неформальные, распределение ролей и тому подобное,
- главная установка в конфликте*, насколько сами партии считают разрешимыми противоречия, чего они ожидают от разрешения конфликта и т.д.

Каждый раз при проведении диагноза встает вопрос, насколько основательно и полноценно хотят и могут его провести. Мы не можем все досконально исследовать из-за недостатка времени или средств, или поскольку конфликтующие партии начинают чувствовать себя деградирующими, будучи низведенными просто до объектов исследования. Кроме того, не все аспекты доступны исследованию. Многое замаскировано, искажено или скрыто. Не все для диагноза релевантно, поскольку не всякий аспект в равной мере влияет на партии и на третью партию.

5.1 Предмет конфликта: «Issues»

В любом конфликте какие-либо пункты, вопросы, обстоятельства выступают в качестве предмета конфликта. Такие точки разногласий могут исходить из объектной сферы. Например, стороны могут быть недовольны сложившимся разделением функций и компетенций; или посредством спора они хотели бы изменить некоторые производственные процедуры и т.п. Предметы конфликта могут также принадлежать субъектной сфере: сотрудники могут быть раздражены стилем руководства шефа; или личный стиль поведения при обсуждениях на ведомственных совещаниях приводит к значительным затяжкам выполнения решений; поэтому некоторые сотрудники стремятся к тому, чтобы эти привычки изобличить, ослабить и искоренить.

Для обозначения предметов спора мы предпочли английское выражение «Issues». Оно подчеркивает субъективность этих спорных пунктов и уже вполне прижилось в специальной литературе.

Спорными пунктами для обеих партий могут стать весьма различные обстоятельства. И чем сильнее эскалация конфликта, тем больше расходятся спорные пункты («Issues») конфликтующих партий. W.Balke, K. Hammond, G. Meyer (1973) приводят один конфликт, при котором посредники в первую очередь открыли конфликтующим глаза на

то, что они сражаются, в сущности, за совершенно разные цели. Сами конфликтующие этого не сознавали, и поэтому постоянно говорили на разных языках. В ходе эскалации партии составляют себе совершенно разные каталоги предметов спора, поскольку их восприятия становятся все более и более селективными и искаженными. гл. 8 и 10), и еще потому, что партии, — сознательно или бессознательно, - привносили в спор все новые Issues. Со временем оказывается, что партии в отношении предметов спора окончательно разошлись и живут в совершенно разных мирах. В результате они уже не могут иначе как взаимно разочаровываться, употребляя понятия, допускающие различную интерпретацию, неправильно оценивая намерения друг друга и т.д. Эти процессы опираются на семантически ориентированные теории конфликта (J. Bernard, 1957), которые сосредоточены прежде всего на этих аспектах конфликта, другие же аспекты, напротив, недооценивают.

На основе этих воззрений, диагностика предмета спора у R. Fisher (1964), R. Walton (1969), M. Deutsch (1973), K. Thomas (1967) занимает большое место в ходе интервенции в конфликт.

При анализе предмета спора целесообразно поставить следующие вопросы:

а) Какие предметы спора выдвигаются различными партиями ?

У различных партий различные пункты вызывают раздражение, страх, ненависть и т.д.; это ключевые вопросы, вокруг которых идет борьба. Для третьей партии важно знать эти различия. Со временем также и конфликтующие партии должны в этом разобраться. Для этого существуют различные методы, которые одновременно являются интервенцией для диагностики и лечения конфликта.

Для мета-плана развиты техники (авторы - консультанты группы Сименс, 1974), чтобы быстро и наглядно выделить предметы спора на уровне группы. Конфликтующие стороны получают карточки, на которых они могут записать один из конфликтных пунктов. После этого карточки собираются, и по ним составляется обобщенный образ. Предметы спора при этом группируются по темам и взаимосвязям, в результате этой работы составляется «ландшафт проблем». Подобный же метод, в основе которого лежит «перечень аспектов», мы описали в другом месте (F. Glasl, L de la Houssaye, 1975). Ch. Margerison и M. Leary (1975) при исследовании предметов спора приводят методы, схожие с методами R. Blake, H. Shepard и J. Mouton (1964). Они по-отдельности беседуют с каждой из партий, выясняют все спорные моменты, ожидания, заботы и т.д. и позже представляют их обеим партиям на

рассмотрение.

D. Sheane (1978) рассказывает, как один полицейский в Северной Ирландии выяснял побудительные мотивы у одного из экстремистов. Он вступил в беседу с террористом, пытаясь убедить его в незаконности террористических акций. Террорист отклонил аргументы полицейского и в свою очередь объяснил, «в чем здесь дело». Террорист тем самым неструктурированно, но очень прямо высказал то, что *для него* являлось существенным предметом спора.

b) Каковы Issues каждой стороны? Насколько они совпадают?

Партии отстаивают различные проблемные пункты. Третья партия может показать, насколько эти пункты совпадают; какие пункты являются для партий общими, даже если вопросу *Как* и *Почему* истолковываются партиями по-разному; какие пункты для одной из партий являются проблематичными, тогда как для другой партии, при определенных обстоятельствах, они не существуют или кажутся незначительными. Правильный взгляд на эти факты очень важен для работы над предметом спора. При этом успешно проявил себя метод обмена отдельно инвентаризированными Issues. При обследовании одного сильно эскалированного конфликта между отдельными руководителями отделения одной из фабрик мы каждой партии в присутствии другой партии зачитали весь список конфликтных пунктов. Согласно совместно принятым правилам игры, противная партия могла задавать вопросы, чтобы лучше понять каждый из обсуждаемых пунктов. Следующим шагом было соглашение между партиями, какие пункты они считают общезначимыми. Менее важными предметами спора мы занимались в ходе первых разъяснений пунктов разногласий. Подобным же образом поступали также H. Kaiser, G. Korthals-Beyerlein и H. Seel (1977), чтобы от неопределенного общего чувства недовольства перейти к специфическим и обсуждаемым предметам спора.

c) Насколько хорошо партии знают Issues противной стороны?

Как показывает опыт, каждая партия, как правило, знает только свои собственные Issues, а по поводу Issues противной стороны имеет только предположения. Это приводит к ложным интерпретациям и инсинуациям, которые способствуют дальнейшей эскалации конфликта (см. гл. 8 и 10). K. Thomas (1976) говорит поэтому об «эгоцентричности предметов спора». В ходе диагноза конфликта выясняется, насколько конфликтующие партии могут взаимно вжиться в проблемные пункты. Эмпатия, с нарастанием эскалации конфликта, убывает, поскольку

партии изолированы друг от друга и поскольку психическая дистанция между ними увеличивается. С этой работы над предметами спора можно шаг за шагом начать восстанавливать взаимопонимание. Часто одна партия не видит, какие проблемы, собственно говоря, являются движущими для другой партии, просто потому, что не желает признавать эти проблемы. С помощью нашей «матрицы фрустраций» (см. табл. 5.1) мы можем облегчить партиям обсуждение их конфликтных пунктов. Каждая партия на листке, предназначенном для другой партии, в нескольких словах записывает важнейшие пункты, послужившие причиной конфликта. Т.е. партия А формулирует важнейшие пункты спора, которые она имеет в отношении партии В, затем в отношении партий С, D и E. В то же время партия В подает свой список претензий в отношении партий А, С, D и E. Партии С, D и E поступают также. Следующим шагом будет составление общей матрицы всех этих спорных пунктов (табл. 5.1). На третьем шаге общая матрица подвергается тщательному анализу, с целью выявления совпадений и несовпадений по пунктам. И, наконец, составляются пары (Антон с Берндом, Карла с Дитером, Ева с Антоном и т.д.), и каждый партнер выбирает из представленных в матрице спорных пунктов один из пунктов, который он внес сам, и один из пунктов, который внес партнер, для дальнейшего обсуждения и прояснения.

Партии (по вертикали) выдвигают пункты разногласий в отношении партий (по горизонтали)	Anton	Bernd	Carla	Dieter	Eva
Anton	--	Issue a Issue e	Issue b	Issue e Issue f	Issue d Issue h
Bernd	Issue i Issue l	--	Issue j Issue m	Issue k Issue n Issue o	--
Carla	Issue p Issue e	Issue a	--	Issue b Issue d	Issue q Issue r

Dieter	Issue s Issue a	Issue t Issue b	- -	- -	Issue u Issue v
Eva	Issue e	Issue d	Issue q Issue r	Issue u	

Таблица 5.1. Матрица фрустраций

Применяя эти и подобные методы, можно составить себе представление о различиях в восприятии предметов спора и постепенно приступить к работе над заблуждениями, инсинуациями и т.п. J. Burton (1969) указал на то, что воспринимаемые и выдвигаемые партиями Issues в действительности не всегда являются источниками конфликта; они зачастую ложно понимаются самими партиями или намеренно ложно трактуются. R. Walton (1969) говорит здесь о «umbrella-Issues», «пунктах-зонтиках», поскольку их задача — прикрывать другие пункты; K. Thomas называет их «goblet-issues», т.е. «скрытыми Issues». Однако предметы спора в той форме, в которой они воспринимаются и предлагаются партиями, являются важными отправными моментами для третьей партии при диагностике и лечении конфликта. K. Boulding (1957) указал на то, что наше поведение определяется не самой действительностью, но образом, который мы о ней создали. Только если конфликтная интервенция направлена на пункты, которые воспринимаются партиями как важнейшие, можно рассчитывать на их содействие при работе над конфликтом. Иначе они будут противодействовать, поскольку, по их мнению, третья партия проходит мимо важнейших (по их субъективному ощущению) спорных пунктов. Также если третья партия считает, что она лучше понимает предмет спора, чем сами конфликтующие партии, *сначала* она должна вникнуть в ощущения партий, и только на следующих этапах попытаться довести до их сознания свое видение ситуации. Благодаря этому они, может быть, иначе увидят и оценят сложившееся у них отношение к предметам спора.

d) *Как — в представлении партии — связаны между собой их Issues?*

Конфликтные пункты могут быть очень всеобъемлющими («свобода», «несправедливость»), или же очень узкими и конкретными. Конкретные «here-now-this»-пункты (M. Deutsch, 1973) лечить легче, чем широко понимаемые глобальные или неопределенные спорные пункты. Поэтому R. Fisher (1964) рекомендует «фракционировать» большие спорные пункты, т.е. разделять их на маленькие, конкретные и легко обозримые. Благодаря этому и

партиям легче прийти к общему мнению по отдельным пунктам, чем в отношении общей концепции, по которой у них могут быть значительные расхождения. Этому правилу следуют также R. Walton (1969), M. Deutsch; H. Kaiser, G. Korthals-Beyerlein, H. Seel (1977), D. Sheane (1978), W. Mastenbroek (1970). Мы также придерживаемся этого принципа, если предметы спора не слишком переплетены между собой. С нарастанием эскалации происходит все большее переплетение отдельных пунктов. Тогда задачей третьей партии является распутывание этого клубка, поскольку дальнейшая конфронтация ведет к взаимной блокаде («dead-lock»). Чем более Issues переплетаются между собой, тем более жестким становится поведение партий, и наоборот.

е) *Как сильно зафиксировались партии на содержании спора* 8

R. Fischer (1964) говорит о «issue-ригидности», если конфликтующие партии зафиксировались на определенных моментах и не видят для них действительной альтернативы. Например, они настаивают на реабилитации их чести и достоинства посредством объяснений в прессе, и не соглашаются на другие формы реабилитации. Хотя желаемая реабилитация могла бы быть осуществлена посредством какого-нибудь другого действия: работодатель, например, чувствуя, что он затронул достоинство сотрудника, мог бы предложить ему выполнять более квалифицированные функции, и тем самым практическим действием показать, что его намерением была реабилитация достоинства сотрудника. Но сотрудник и другие стоят на своем и не соглашаются на такую замену.

Ригидность в отношении предмета спора связана также с «*центрированием issue*» (M. Deutsch, 1973): вопрос чести может стать для сотрудника важной жизненной темой. Повсюду ему бросаются в глаза социальные неурядицы, в которых одна из сторон унижена и бесправна. Поэтому он так неуступчив в вопросах реабилитации. Уступку он рассматривает как предательство в отношении своих высших принципов. Некоторые спорные вопросы воспринимаются более эмоционально, чем другие; некоторые более затрагивают ядро идентичности конфликтующих партий, другие более периферийны и замена их воспринимается спокойно. Значимость отдельных пунктов можно выяснить в беседе с противниками. Значение или важность Issues можно оценить по содержанию высказываний, но еще больше информации дает наблюдение за тем, как о них говорят конфликтующие партии, как они реагируют (холодно или эмоционально), когда этих пунктов касаются их противники.

Мы — инспирированные моделью К. Boulding (1964), — разработали вспомогательное средство, которое позволяет визуально оценить Issues и их вес, которое особенно хорошо зарекомендовало себя при преодолении патового положения или при глубоко эскалированном конфликте.

На первом этапе партии составляют как можно более полный список собственных спорных пунктов, затем противной партии. Обнаружение возможных расхождений в спорных пунктах само по себе уже очень важно. На втором этапе партии пытаются оценить перечисленные пункты, снабжая их отрицательными или положительными метками. Пунктам, которые, по их мнению, представляют высшую ценность, они дают оценку +10, пунктам, имеющим меньшую ценность, +1; и пунктам нежелательным или «вредным» -10; и -1 менее неприятным пунктам. На третьем этапе каждая партия вносит все пункты в систему координат. Партия А делит поле пополам вертикальной линией и вносит пункты с отрицательными метками в поле слева от вертикальной оси, пункты с положительными метками — в поле справа (табл. 5.2). Для партии В проводится горизонтальная ось: все пункты, отрицательно помеченные партией В, вносятся в поле ниже оси, а положительные пункты в поле выше оси (табл. 5.3).

На третьем этапе пункты вносятся в общую систему координат, причем ось А и ось В перекрещиваются (табл. 5.4). Рисунок 5.4 представляет общую картину с точки зрения партии А, которая при этом пытается вжиться в видение противостоящей ей партии В. Вследствие такой визуализации становится ясно, что в некоторых пунктах «выигрыш» одной стороны достигается ценой «проигрыша» другой (К. Boulding, 1964b, «conflict move»), и поэтому следует ожидать сопротивления и трудностей. Это относится к пунктам а, 1, г и р, которые помечены метками +- или -+. Положительно оцененные обеими партиями пункты представляют собой, по-видимому, высшие цели, разделяемые обеими партиями и ведут, согласно терминологии Boulding, к «trading moves», тогда как помеченные двумя минусами оцениваются негативно обеими партиями (Boulding «negative trading moves»), и здесь можно ожидать консенсуса, поскольку обе партии не желают ухудшения на этом поле. Этот момент может быть с большим успехом использован при очередном совместном обсуждении и способствовать де-эскалации конфликта, поскольку как раз обоюдные действия в отношении этих помеченных минусом пунктов партии могут оценить адекватно.

Д) *Отношение Issues к сфере объекта или сфере субъекта* R. Walton (1969) различает «эмоциональные» и «субстанциальные» предметы спора. Мы предпочитаем говорить о предметах спора, относящихся к сфере объектного или субъектного. Issues из обеих сфер могут либо вызывать эмоциональную реакцию у партий, либо оставлять их равнодушными. В зависимости от того, эмоционально или не эмоционально относятся партии к этим вопросам, их поведение также будет различным: эмоциональным или не эмоциональным. Благодаря отнесению предметов спора к той или иной сфере, можно уточнить, какие возможности разрешения конфликта видятся обеим партиям. Иногда культура предприятия способствует деформации спорных пунктов, т.е. проблема интерпретируется как «объективно-деловая, безличная».

Изучение предметов спора имеет огромное значение для последующей работы над конфликтом. Многие интервенции третьей партии должны быть направлены на предметы спора.

-	+
l, a	r, p, k
Пример размещения спорных пунктов и меток, сделанных партией А (менеджмент) г Рационализация +7 р Экономия на кадрах +8 к Улучшение конкурентной способности + 10 l Повышение зарплаты -8 а Сокращение рабочего времени -5	

Таблица 5.2. Метки для партии А

k, l, a +
r, p -
Пример размещения спорных пунктов и меток, сделанных партией В (профсоюз)
г Рационализация -2
р Экономия на кадрах -10
к Улучшение конкурентной способности +8
l Повышение зарплаты +8
а Сокращение рабочего времени -2

Таблица 5.3. Метки для партии В

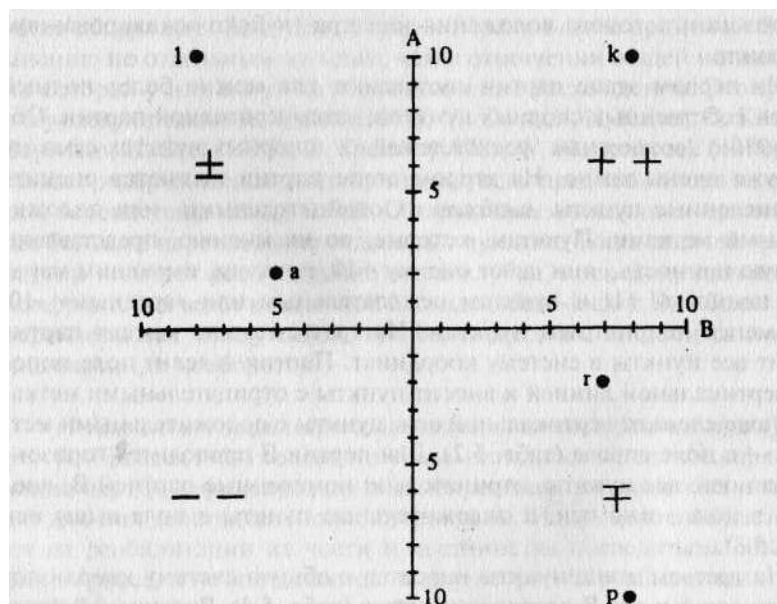


Таблица 5.3. Наложение пунктов обеих партий

В главах с 6 по 10) мы подробно опишем течение конфликта с точки зрения его эскалации. Там будут представлены базисные механизмы и девять ступеней эскалации таким образом, чтобы с их помощью можно было определить степень эскалации. Поэтому здесь мы ограничимся только рассмотрением *главных вопросов*, которые могут помочь создать образ степени эскалации.

а) *Что в ходе конфликта воспринимается конфликтующими партиями в качестве «поворотного пункта», в качестве «решающего и критического момента» ?*

Эскалация конфликта происходит не постепенно и незаметно, но конфликт как бы прыгает со ступени на ступень; он становится больше, глубже и интенсивнее. По результатам нашей практики, стороны без всякой предварительной теоретической подготовки могут интуитивно и с большой точностью отметить «поворотные пункты» конфликта. Они могут пояснить, что изменилось в результате скачка на следующую ступень эскалации конфликта, какие «правила игры» игры вступили при этом в силу; как изменился климат; что было непоправимо разрушено в результате достижения поворотного пункта. Предметы спора при переходе на каждую новую ступень становятся все сложнее и ригиднее, и на средних ступенях эскалации затрагивают, прежде всего, сферу субъективного.

b) Каковы «crucial events», т.е. типичные показательные эпизоды в ходе конфликта?

В определенные моменты времени происходит кульминация конфликта в особого рода эпизодах, в которых отчетливо выражается, например, суть предмета конфликта, типичный образ поведения партий, их взаимные отношения и т.д. Эти эпизоды воспринимаются ими как примеры важнейших фаз развития конфликта. Для постановки диагноза такие эпизоды очень важны. Когда мы, в качестве консультантов, просим стороны по возможности живо и красочно описать эти эпизоды, то у партий, наряду с мыслительным, рассудочным представлением, всплывают также чувственные воспоминания. Иногда для этого необходимо, чтобы одна из конфликтующих партий симулировала, т.е. разыграла этот эпизод. Только тогда обнаруживается, какую роль в конфликте играет определенный пункт спора или определенная партия.

с) Расширился ли конфликт ?

Как правило, конфликт усложняется и расширяется ступенчато, поскольку спорных предметов (Issues) втягивается в борьбу все больше, и больше лиц или групп активизируется, объединяясь в партии (гл. 8). После каждого такого критического события происходит скачок: Что его вызвало?

с!) Интенсивируется ли конфликт ?

Не зациклились ли партии, после какого-нибудь события, на некоторых моментах? Возросла ли их втянутость? Могут ли они внутренне дистанцироваться от конфликта, или он преследует их везде и всюду, делая их одержимыми?

е) Стабилен или лабилен конфликт ?

Насколько он склонен к тому, чтобы интенсивироваться и распространяться дальше? Действуют ли факторы и механизмы, способствующие дальнейшей эскалации конфликта, или наблюдается стабилизирующая тенденция? Последняя может также означать, что партии пытаются подавить или заморозить конфликт, так чтобы дальше он развивался как холодный конфликт.

При описании ступеней эскалации в гл. 10, мы укажем на постоянные изменения в перцепции, чувствах и позиции, действиях и образе поведения партий, которые фиксируются и становятся стереотипами. Поэтому здесь мы не будем углубляться в эти вопросы.

Можно с удивлением наблюдать, как в «критические, решающие моменты», а также в «показательных эпизодах» конфликтного процесса на мгновения обнажается вся динамика процесса. В такие моменты приоткрывается главная причина конфликта; партии ведут себя открыто и такое «дневное» поведение ясно отражает главную проблему их Я-контроля. Такие эпизоды являются своего рода лупой, сквозь которую отчетливо видны все динамические факторы конфликта. Подобные же наблюдения сделали те авторы, которые в макро-социальной сфере международных отношений специализируются на анализе кризисных решающих ситуаций в политическом управлении: G. Snyder (1960, 1972), R. North (1962), Ch. McClelland (1962, 1972), G. Hermann (1972) и многие другие. Их вклад имеет также большое значение для мезо- и микро-социальных уровней конфликтов. Он исходит от людей, которые, находясь под влиянием многочисленных факторов окружающей обстановки, в тяжелых стрессовых условиях, должны в какой-либо форме овладеть сложившейся ситуацией. Поэтому в таких примерных критических моментах и эпизодах отчетливо выражается:

- действию каких факторов подвергались партии,
- с какими проблемами они при этом столкнулись и как механизмы конфликта повлияли на их решения,
- какими ресурсами располагали конфликтующие партии, чтобы, насколько возможно, оставаться хозяином положения.

Исходя из этого, можно извлечь подходящие подходы для интервенции с целью лечения конфликта.

Для того чтобы сделать течение конфликта более наглядным, мы в своих консультационных проектах применяем в качестве вспомогательного средства «атлас конфликта» или «партитуру конфликта» (табл. 5.5). На основе опросов и изучения документов мы реконструируем течение конфликта. Для этого по вертикальной оси мы располагаем активные партии, а горизонтальная ось является осью времени.

Критические моменты конфликта мы помечаем датами и в нескольких словах характеризуем главных акторов и спорные пункты, которые были определяющими для данных моментов. Различными символами, стрелками, значками и т.д. мы маркируем взаимоотношения между происшествиями и партиями. Эта визуализация затем, шаг за

шагом, обсуждается с партиями; она значительно проясняет предысторию, взаимосвязи и требующие решения вопросы. Обнаруживаются факты переплетения и необходимость постепенного, шаг за шагом, распутывания их в ходе конфликта.

Правильный диагноз степени эскалации имеет огромное значение для интервенции с целью лечения конфликта. Он дает точки вхождения для оперативных мероприятий, которые должны воспрепятствовать дальнейшему неконтролируемому распространению конфликта и подготовить почву для дальнейших интервенций, рассчитанных на долговременный эффект. Определение степени эскалации и познание действующих в конфликте механизмов помогает третьей партии разработать глобальную стратегию лечения конфликта.

Поэтому динамика эскалации занимает в этой книге центральное место (часть II).

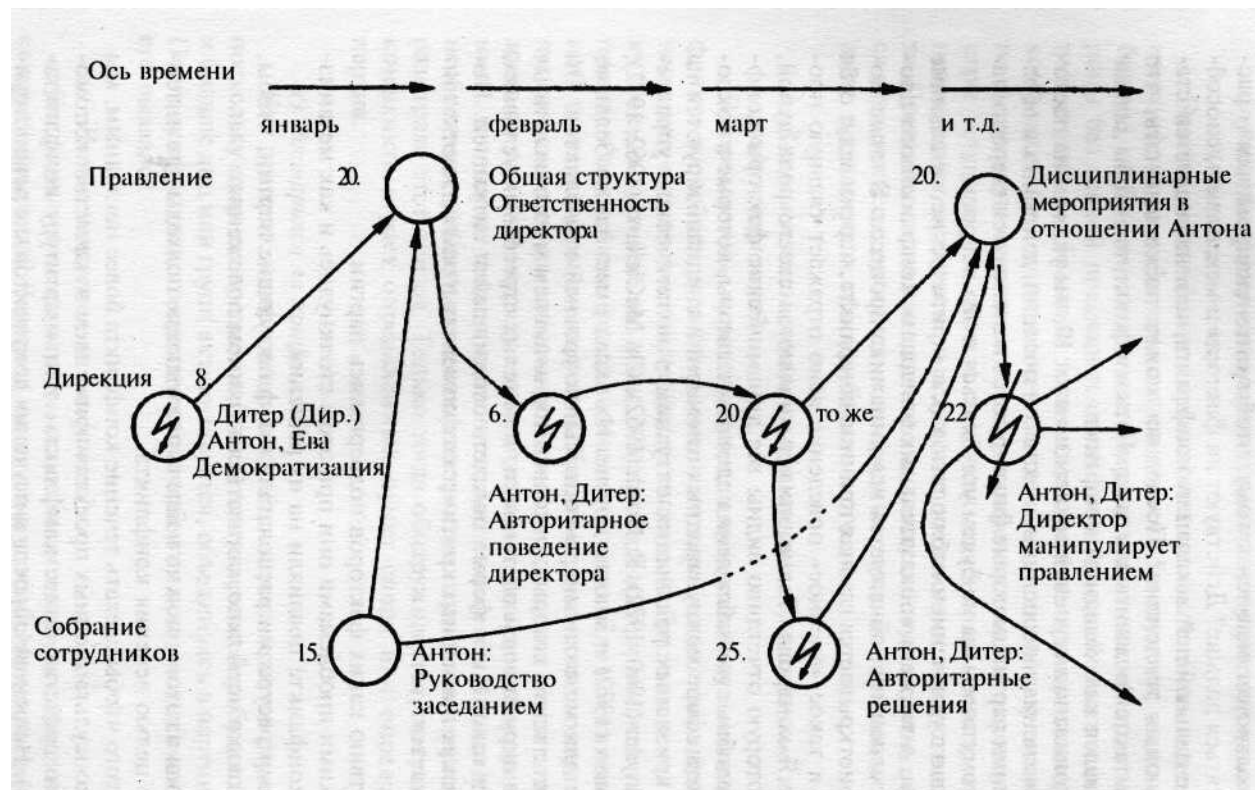


Таблица 5.5. Конфликтный атлас

5.3 Конфликтующие стороны

При диагнозе вида и свойств конфликтующих сторон мы можем исходить из семи главных вопросов (от а до г).

а) Кем, собственно, являются партии?

Это отдельные личности или группы? Два руководителя отделов могут быть в конфликте друг с другом, но, может быть, они являются только выразителями группового конфликта между их отделами.

Отдельные личности тоже могут быть только представителями действительно конфликтующих лиц, и они тоже могут пытаться разрешить конфликт. Поэтому R. Mack и R. Snyder (1957) различают конфликты по мотивам его участников: если акторы отстаивают собственные интересы, речь следует вести о личном или первичном конфликте; если акторами являются представители соответствующих профессий (адвокаты, представители профсоюзов и т.д.), уполномоченные отстаивать чьи-то интересы, тогда оба автора говорят о «вторичном конфликте». Обе формы создают различные предпосылки для лечения конфликта.

В ходе дальнейшего изложения мы сосредоточимся на вопросах диагностики конфликтов между группами.

б) Партии организованы или бесформенны ?

Формально организованные партии следуют в своих действиях, как правило, определенным предписанным процедурам, чтобы пройти через конфликты минимальным проявлением насилия. На первом плане стоят тогда правила, структуры, процедуры.

Особые проблемы возникают тогда, когда одна партия организована и обладает официальным статусом, тогда как другая партия, как группа, не имеет официального статуса. При спонтанных, диких схватках это обстоятельство затрудняет установление регламентированных отношений между партиями. К кому из неорганизованной партии обращаться с предложениями? Кто может принимать решения? В конфликтах, где речь идет о восстании социально-угнетенных против властей, таковы были выступления банту в Южной Африке против белых, студенческие беспорядки, захват рабочими фабрик и т.д., часто одним из острейших моментов спора был, следует ли неорганизованную партию вообще признавать партнером для переговоров. Захваты заложников южноафриканцами, проживающими в Нидерландах, именно и были нацелены на то, чтобы их всерьез принимали как дееспособных политических партнеров. Эти конфликты поэтому были для обеих сторон очень экспрессивны: будет данная радикальная группа признана как партнер или будет проигнорирована? В таких ситуациях организованная партия, как правило, долгое время противодействует попыткам разрешения конфликта, поскольку

она не хочет создавать прецедент для признания противной партии. Парадоксальным следствием такого непризнания является то, что неорганизованная до этого партия сильнее структурируется и организуется, поскольку конфликт требует структурированности партий.

с) Кто играет ключевую роль в конфликтующих партиях?

Какие лица определяют происходящее внутри партий, и кто выступает в качестве авторитетов? Знание таких «ключевых персон», на которых замыкаются многие отношения, очень важно для лечения конфликтов. К ним может обращаться третья партия и, используя их влияние внутри собственной партии, может пытаться делать первые шаги в работе над конфликтом.

На практике мы часто опасаемся напрямую спрашивать у представителей конфликтующих партий о таких ключевых персонах. Но мы обычно видим, что партии воспринимают такие вопросы как легитимные, и готовы помочь выявить этих людей и установить с ними контакт. Большей частью эти вопросы звучат следующим образом: «Кого я при данных обстоятельствах ни в коем случае не должен пропустить? Кто, по Вашему мнению, наиболее последовательно представляет воззрения противоположной стороны? Кого Вы рассматриваете в качестве рупора противной группы? Кто чаще всего удачно представляет Вашу группу? С кем Вы будете обсуждать следующее решение? и т.д.». При проведении письменных опросов мы иногда просим оценить величину собственной партии и партии противника, а также назвать главных лиц.

с1) Какие отношения связывают представителей с их собственными группами ?

В начальной фазе работы над конфликтом ключевые личности не обязательно должны быть наиболее влиятельными «принимающими решения лицами» (R. Fisher, 1972). Для интервенции третьей партии в «фазе ориентации» (гл. 16.4) полезны контакты с лицами, которые пользуются уважением и всерьез воспринимаются внутри *коммуникационной структуры* партии. Поэтому из схожих соображений Н. Prein (1979a) рекомендует тщательно исследовать процессы коммуникаций и интеракций внутри партий. Сюда же относится, согласно нашему опыту, необходимость создания четкого представления о «стрессоустойчивости» таких ключевых коммуникаторов, поскольку они будут подвергаться дополнительной нагрузке. Только в «фазе разрешения конфликта» (гл. 16.5) третья партия напрямую привлекает таких представителей конфликтующих партий, которые в собственных рядах

имеют гарантированную влиятельную позицию.

Но уже в самом начале предварительного анализа на стадии диагностирования должно быть обращено внимание на отношения (кто на кого влияет) между представителями сторон и стоящими за ними партиями.

е) Резко ли разграничены между собой партии?

Существует однозначная принадлежность либо к одной, либо к другой партии, или имеет место двойное членство? Совпадают ли партии в видении причин (Issues) конфликта или имеются нестабильные, на разные причины по-разному реагирующие подпартии? J. Burton (1969), на примере гражданской войны на Кипре указывает на то, что не все члены главных конфликтующих партий имели одинаковые взгляды на все спорные пункты. Например, жители бедных кварталов, принадлежащие обеим партиям, имели по некоторым спорным моментам иное мнение, чем представители среднего бизнеса, интеллектуалы и церковнослужители обеих групп. Поэтому нужно наблюдать и исследовать, вокруг каких пунктов из общего списка внутри партий образуются подпартии. Это дает возможность определить многократные пересечения границ между партиями. Чем меньше конфликт эскалирован, тем чаще встречается двойное членство; но как только конфликт перешагнет через первые три ступени эскалации, партийная принадлежность, как правило, становится более ригидной.

При работе над конфликтом в одной из гимназий оказалось, что в отношении различных спорных вопросов, воспринимаемых как дилеммы, образовались различные партийные формации с весьма нестабильным составом. Лица, вовлеченные в конфликт, до конца этого не признавали. При нашем вступлении в конфликт в качестве третьей партии как раз обрисовалась тенденция оказывать на членов этих партий давление, чтобы они определились и примкнули к одной единственной общей партии. Степень групповой эксклюзивности проливает свет на многие вопросы. Также применяемые методы давления должны быть хорошо исследованы третьей партией: «Какие санкции угрожают лицам, которые не примкнули к той или иной группе? Как относятся к индифферентным личностям? Практикуется ли «двойной шпионаж»? и т.д.

Ж) Какова внутренняя сплоченность партий?

Какова спаянность членов? Оказывают ли члены партий давление друг на друга? На эти вопросы частично уже отвечают предшествующие пункты. Кроме того, следует учесть внутрипартийную структуру ролей,

но ближе мы коснемся этого в главе 5.3. M. Mudler (1978) исследовал властные отношения внутри партий, а W. Mastenbroek (1979) дал указания для анализа партийной «сети», особенно для позиции партий в иерархической структуре и их отношений к (общему) руководящему центру. Также и эти точки зрения дают при диагнозе важные подходы для дальнейшего лечения конфликта.

g) Насколько в действительности велика арена конфликта?

По типам конфликты бывают микро-, мезо-, и макроуровней. Первые констатации обширности партийных систем относительно просты. Но в конфликтной диагностике необходимы более точные наблюдения и анализ: каким образом факторы мезо- и макро-соци-ального уровней воздействуют на микро-социальный конфликт? Действуют ли конфликтные факторы из малой социальной арены на большие? Или мы имеем здесь дело с односторонними влияниями?

Даже если конфликт с самого начала действует на макроуровне, например, на уровне городского магистрата, где есть политические партии, депутаты и служащие городской управы, не обязательно различные круги в одинаковой степени должны быть втянуты в конфликт (табл. 5.7). В центральном круге А, насчитывающем примерно с десятков ключевых фигур, конфликт, например, эскалировал сильно; в следующем по величине круге В, насчитывающем примерно 20 лиц (шеф одного из отделений правления, некоторые члены городского совета) конфликт достиг средней ступени эскалации; во внешнем круге С, состоящем из различных служащих, политиков и политически-активных граждан (например, председатель спортивного общества, союза школ и т.п.) конфликт эскалирован в незначительной степени.

В течение нескольких месяцев интенсивность конфликта в кругах А и В возросла, как показано на табл. 5.8.

В круге А, составляющем ядро системы, интенсивность конфликта возросла очень значительно, а в находящемся с ним в прямой связи и окружающем его круге В эскалацию конфликта можно назвать просто сильной. Более дальний круг кажется защищенным.

При анализе такого вышеприведенного кризиса J. Burton (1969) говорит о «дифференциации партий по системным уровням». Он позволяет бросить взгляд на взаимодействие различных социальных систем.

x=преимущественное предпочтение позиции а или b предмета спора												
	Отношения школы вовне		Учебные методы		Учебные цели		Группирование учеников		Внутренние решения		Демократ. самоопред. родителей	
	откр.	закр.	акт.	пасс.	обра- зов.	знания	гемо- генн.	гетеро- генн.	директор	коллективно	много	мало
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
<i>Лица</i>												
Антон	x		x		x	x	x		x			x
Бернд		x	x	x		x		x		x		x
Карла	x	x	x		x			x	x		-	-
Дитер	x			x		x		x	x		x	
Ева	-	-	x	x	x	x	-	-	x		x	x
Франц		x	x		x		x		x			x
Гудрун	x		x		x		-	-	x		x	
Ганс	x		-	-	-	-	x		x		x	
и т.д.												

Таблица 5.8. Нарастание интенсивности конфликта

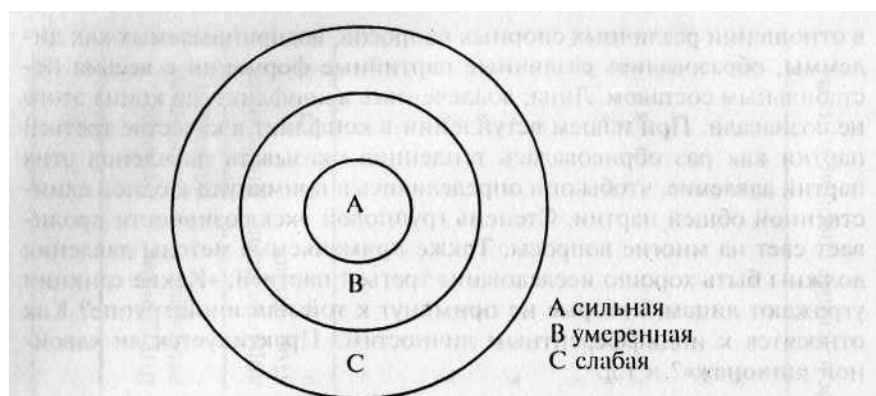
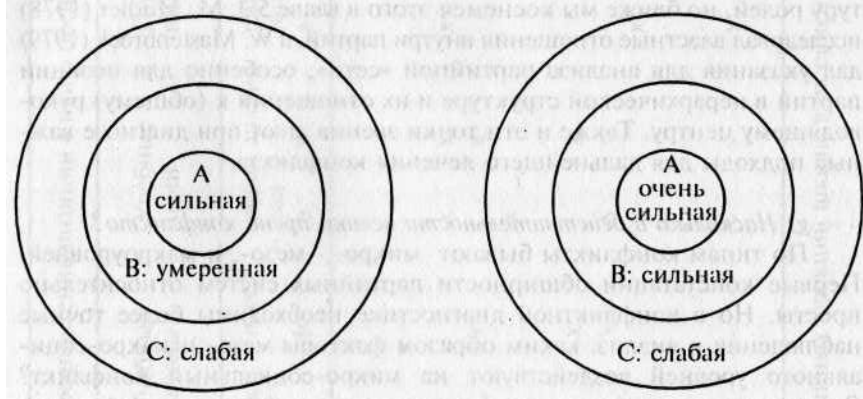


Табл. 5.7 Различные степени эскалации в микро-, мезо- и макро-рамках



5.4 Взаимоотношения партий

При конфликтах внутри одной организации партии находятся в одних и тех же общих рамках. Они занимают в ней определенные позиции, которые во многом определяют их взаимные отношения. Позиции и отношения могут иметь формальный характер, если они четко определены конституцией, статусом, предписаниями, организграммами и другими нормами; наряду с этим они могут иметь неформальный характер и существенно отклоняться от формальных предписаний.

5.4.1 Неформальные отношения

В устоявшемся сообществе между его членами спонтанно могут развиваться отношения, которые не нуждаются в регламентирующем их предписании или, зачастую, фактически его изменяют, поскольку оно представляется нецелесообразным или неудовлетворительным. Несмотря на первоначально спонтанный характер неформальных

отношений, постепенно образуются повторяющиеся и устойчивые образцы поведения.

Эти образцы поведения лежат в основе так называемого «*договора о ролях*» (R. Harrison, 1971; H.-E. Richter, 1972). Под этим понимается взаимное распределение ролей, желаемый образ поведения, условия и санкции для обеспечения этого договора о ролях: все это может носить более или менее принудительный характер. Особенно при нарастании интенсивности конфликта отчетливо заметным становится этот принудительный характер договора о ролях, в который все втиснуты и зафиксированы.

При диагностике этих неформальных отношений, помимо прочего, полезно ответить на следующие главные вопросы:

а) Как распределены роли ?

Наблюдается ли при встречах партий определенный образ поведения, который не просматривается в обращении с другими лицами или группами? Например, одна из партий может вести себя особенно надменно, тогда как другая ведет себя очень покорно. Одна партия может вести себя очень аподиктически, не допуская никаких возражений и пререканий, тогда как другая неуверенно и смущенно. Шеф ведет себя подчеркнуто «по-мужски», резок и агрессивен, тогда как его секретарша «застенчива», приветлива и явно демонстрирует, что манеры начальника производят на нее впечатление.

б) Какие санкции применяют партии, чтобы добиваться поведения, соответствующего их ожиданиям?

При конфликтах отец может принудить сына признавать его авторитет, угрожая отказать ему в карманных деньгах, отобрать ключ от квартиры и т.п. Один из супругов может отказать другому в сексуальных контактах, соседи в качестве средства давления друг на друга могут использовать повышенный уровень шума, если одна из сторон выбивается из роли. При конфликтах в организациях возможно, что одно из недовольных подразделений в качестве наказания начинает работать точно по инструкциям, или кого-то обходят при выдаче информации. Шеф может при повышении зарплаты «проглядеть» или «забыть» непослушного сотрудника или не пригласить его на важное совещание; или назначить время проведения важного заседания, когда его оппонент не может присутствовать, и многое другое. — В начальной фазе эскалации санкции применяются, большей частью, в форме так называемого опровергаемого наказывающего поведения, «*dementierbaren Strafverhaltens*» (J. Klapprott, 1977), которое мы подробно

будем разбирать в главе 10.4. Позже переходят к угрозам (гл. 10.6) и прямым, директивным применениям власти. Точное наблюдение такого поведения дает информацию о взаимоотношениях и степени эскалации.

с) Что предпринимала до сих пор каждая из партий, чтобы изменить, разорвать или ликвидировать этот договор о ролях?

Одна из партий может обмануть ожидания партнеров/противников и молча отказаться от распределения ролей или поднять открытый мятеж. Другая форма -^ это «крушение» или «имплозия», причем одна из партий разражается слезами, выражая перед всеми свою беспомощность (см.. Н. Richter, 1967, 1972), что приводит к полной блокаде поведения. Такие срывы или попытки мятежа очень много говорят о природе отношений между партиями. Как противная партия реагирует на такие односторонние попытки? Какие санкции она примет против этого?

d) Как звучит сама имплицитная формула договора между партиями ?

Имплицитный договор о ролях можно сравнить с формальным договором: он содержит невысказанное, но подразумеваемое ожидание «действия и противодействия». Например, «Если Антон выступает в качестве командира, то Бернд, как подчиненный, беспрекословно исполняет его приказания». Или: «Если Бернд выполняет полученные приказы, он не несет никакой ответственности за неправильные действия. За все головой отвечает Антон». Или между супругами: «Если муж Манфред ведет себя неактивно, то его жена Фрида может проявить инициативу и принять решение. Инертность Манфреда легитимирует доминирующее поведение Фриды. Самовольное поведение Фриды оправдывается покорным и покладистым поведением Манфреда», подобные же примеры приводят P. Watzlawick, J. Beavin, D. Jackson (1968).

Посредством таких «действий и противодействий» партии взаимно стабилизируются в своем одностороннем поведении. Договор о ролях позволяет партиям изживать свои слабости и односторонности. Как показано в главе 6.3 на примере типичных констелляций, такие договоры о ролях могут быть не только двусторонними, но, как общее распределение ролей, регулировать отношения между большими группами людей. Конфликтующие партии, как правило, не сознают свой неписанный договор о ролях. Третья партия должна только для себя построить образ возможной «формулы договора», и учитывать его при дальнейшей работе над конфликтом.

5.4.2 Формальные позиции и отношения партий

Мы уже указывали на то, что теории, рассматривающие организацию как «причину конфликта», неизбежно должны быть противоречивыми, поскольку вообще не может быть речи о л и ней но-каузальных отношениях между организацией и личностями. Такого рода мышлению мы противопоставили нашу «социально-экологическую» модель. Поэтому мы говорим о «конфликтном потенциале». Также если не механистически-детерминированно понимать связь между факторами, сигнализирующими о наличии потенциального конфликта и острым конфликтным поведением партий, то в литературе можно обнаружить дальнейшие противоречивые точки зрения. Например, один автор видит потенциал конфликта в самих процедурах, другой* в тех же процедурах видит методы разрешения конфликта. Для иллюстрации этого мы приведем некоторые примеры:

- *Иерархия руководства*, по мнению L. Ephron (1961), L. Pondy (1969), R. Corwin (1969), W Mastenbroek (1979a и b), является одним из наиболее частых источников конфликтов в организации, тогда как по мнению E. Litwak (1961) и K. Boulding (1964b) иерархическое членение является средством разрешения конфликта;
- *процедуры* и строгое *регулирование* хода работ A. Gouldner (1954), M. Crozier (1964), R. Corwin (1969) и др. рассматривают как конфликтный потенциал, напротив, R. Kahn и E. Boulding (1964), W. Scott (1965), N. Luhmann (1975), M. Mulder (1978) рекомендуют их как признанное средство для предотвращения и улаживания конфликтов.
- строгий *контроль* представляется W. Gamson (1966) возбудителем конфликта, тогда как R. Corwin (1969) приводит его как средство разрешения конфликта.
- строгая *специализация*, согласно P. Lawrence и J. Lorsch (1969b), R. Walton и J. Dutton (1969a), таит в себе большую опасность конфликта, тогда как согласно E. Litwak (1961), она представляет собой средство решения конфликта.

R. Corwin (1969) проверил множество гипотез и теорий в американских школах, и должен был констатировать, что один и тот же фактор может быть как конфликтным потенциалом, так и средством разрешения конфликта. Подобным же образом A. Rahim (1979) проверил ряд гипотез относительно факторов объектной сферы, как конфликтного потенциала, и пришел к выводу, что один и тот же фактор может способствовать как возникновению конфликта, так и его улаживанию. В особенности же он исследовал, насколько способствуют или препятствуют развитию конфликта такие факторы, как гомогенный или гетерогенный состав команд, и гомогенная или

гетерогенная структура задач в команде.

Приведенные теоретические подходы и эмпирические данные до тех пор неизбежно будут противоречивыми, пока мы будем исходить из линейно-каузальной детерминации и оставлять при этом без внимания субъективные импульсы конфликтующих партий. Кроме того, при этом не учитывают различные типы организаций, которые, соответственно их первичным задачам, по-разному организованы и по-разному управляются. То, что является целесообразным для одного типа, для другого типа может оказаться дисфункциональным. Сюда еще следует добавить, что эти теории организации не различают различные фазы становления и развития организации, тогда как, например, В. Lievegoed (1974), G. Lippitt (1972) F. Glasl (1975c) показали, что в зависимости от уровня развития организации должны выбираться различные организационные модели. Если, отталкиваясь от психологии развития индивидуума, посмотреть под углом зрения социологии на развитие организации, то обнаруживается, что организация с момента ее образования, проходя через пионерскую фазу, дифференциальную фазу, интегральную фазу и социальную фазу, применяет разные внутренние принципы организации, а также по-разному определяет свои отношения к социальному окружению. Также и по этой причине нельзя дать однозначных определений. Кроме того, мы должны учитывать, является ли организация духовно-культурным учреждением, или политико-правовым, или она относится к сфере хозяйственной жизни. Отнесение организации к одной из этих общественных сфер также имеет большое значение.

Названные параметры являются более или менее объективными. *Но все же не объективные обстоятельства определяют возникновение конфликта. Решающими всегда являются субъективные обстоятельства:* как перцепируется ситуация сторонами? Как воспринимаются ими практикуемые принципы формирования организации? Какую позицию они занимают в отношении их? Как они проявляют себя в отношении других партий и окружения? Только внутренние переживания сторон, т.е. их субъективная реальность, определяет, возникнет ли конфликтная ситуация.

5.4.2.1. Организация как конфликтный потенциал

Организация определяет формальное положение и формальные отношения между сотрудниками, каждое отделение представляет собой некое организационное единство. Поэтому при постановке диагноза мы должны их

тщательно рассмотреть. В главе 2.1.2 мы уже говорили, какие следствия вытекают из того, когда человека рассматривают как трехчленное существо. Тогда же мы представили организацию как целое, состоящее из трех подсистем:

1. духовно-культурная подсистема
2. политико-социальная подсистема
3. технико-инструментальная подсистема

Теперь мы рассмотрим эти три подсистемы с точки зрения конфликтного потенциала.

Эти три подсистемы состоят из ряда элементов. В табл. 5.9 приведен схематический обзор.

При выяснении конфликтного потенциала названных семи сущностных элементов возникают следующие вопросы:

1. Идентичность

Ясна ли главная задача организации? Может быть, она противоречива, непонятна, неопределенна? Не произошло ли за последнее время изменения ее общественной функции? Согласуются ли между собой старые и новые ценности? Есть ли общественное признание идентичности? Как относится идентичность к окружающему миру?

Элемент	Описание	Подсистема
1. Идентичность	Общественные задачи организации, миссия, смысл и цели, ведущий образ, перспективные цели, философия, основные ценности, имидж внутренний и внешний, историческое самознание организации.	<i>Духовно-культурная подсистема</i>
2. Политика, стратегия	Долговременная программа организации, политика предприятия, основные положения, стратегия и долговременная концепция, планы	
3. Структура	Принципы построения организации, иерархическая структура управления, линейное и штабное устройство, центральные и децентральные отделения, формальная схема.	
4. Люди, группы, климат	Уровень знаний и возможностей сотрудников, поведение и позиции, отношения, стиль руководства, неформальные связи и группировки, роли, власть и конфликты, климат на предприятии.	<i>Политико-социальная подсистема</i>
5. Отдельные функции, органы	Задачи, компетенции и ответственность, содержание отдельных функций, объединения, комиссии, проектные группы, специалисты, координация	
6. Процессы, ход дела	Первичные рабочие процессы, вторичные и третичные процессы; информационные процессы, процессы принятия решений, процессы планирования и управления.	<i>Технико-инструментальная подсистема</i>
7. Физические средства	Инструменты, машины, приборы, материалы, мебель, транспортные средства, здания, сооружения, финансовые средства.	

Таблица 5.9. 7 сущностных элемента – 3 подсистемы организации

Как обстоит дело с самопониманием у людей? Понятно ли для них толкование их собственных функций? и т.д. (W. Hasper/F. Glasl, 1988). Проблемы с идентичностью часто выражаются в других сущностных элементах организации: смысловой вакуум часто приводит к оспариванию своих задач, компетенций или процедур. Противоречия между общей идентификацией и частной идентификацией более мелких организационных единиц могут выразиться в продолжительных дискуссиях о стратегии и в борьбе властных структур. В организационном единстве симптомы могут проявляться на совсем других местах. Также и у человека причиной головной боли могут быть проблемы с пищеварением или с двигательным аппаратом, но также и отношения с коллегами или членами семьи.

2. *Политика, Стратегия*

Существуют ли необходимые руководящие принципы, стратегии и программы, в которых конкретизированы общие цели и ценности? Или общие цели и ценности (идентичность) парят в воздухе? Исходит ли от принципов, положенных в основу политики предприятия, интегрирующее воздействие? Насколько сильны, ясны, обозримы, непротиворечивы эти положенные в основу принципы? В какой мере акцептируется политика и стратегия?

Наряду с официально сформулированной политикой, есть еще множество неписаных правил, направляющих линий, мифов, легенд и саг, рецептов успеха, основанных на прошлом опыте и т.д., которые коренятся в мыслительных привычках сотрудников. Эти неписаные практикуемые положения могут находиться в противоречии с провозглашенными основными положениями, и, собственно говоря, ставить под вопрос их значимость. Может быть, эти напряженности выражаются в политико-социальной подсистеме? В межличностных конфликтах? Идентифицируют ли себя определенные группы с различными системами основополагающих принципов? Приводит ли это к борьбе за власть и влияние?

3. *Структура*

Какая мыслительная модель (см., прежде всего, R. Vossbein, 1989), была взята за основу при построении организации? Лежит ли в основе структуры статический или динамический образ мышления? Мыслят ли при этом механистически? Как соотносится это организационное мышление с общей философией предприятия? Насколько целесообразна концепция организации с точки зрения стоящих перед организацией целей, основных задач, ресурсов и т.д.? Насколько обозримы для сотрудников различные организационные единицы предприятия? Могут ли они в них вписаться и чувствовать себя «как дома»? Как справляется структура с напряженностью между дифференциацией и интеграцией?

4. *Люди, группы, климат*

Насколько востребованы сотрудники со всеми их знаниями и возможностями? Какие у людей цели и амбиции? Различаются ли мотивировки людей к работе? В чем это проявляется? Какие образуются неформальные объединения и противостояния? В чем они дистанцируются, в чем сближаются? Доверие или недоверие? Какое значение имеет власть, статус, престиж, карьера и т.д.? Что характерно для климата предприятия? Насколько

организация соответствует интересам развития сотрудников? Что характерно для стиля управления предприятием? Какое внимание уделяется человеческим и социальным факторам?

В этом сущностном элементе могут обнаружиться различные трения и напряженности — но не являются ли они следствием смыслового вакуума, недостаточной конкретизации основных принципов, неверия в провозглашенные ценности и основные положения.

5. *Отдельные функции и органы*

По каким принципам делится рабочий процесс на отдельные функции: по профессионализму сотрудников, по схожести оснастки и оборудования и т.д.? Имеет это деление смысл, или это произвольное, чисто умственное разделение? Согласованы ли между собой задачи, компетенции и ответственность? В какой мере выполняемая функция допускает самостоятельность в планировании и самоконтроль? Какие многосторонние и односторонние зависимости возникают на почве такого разделения задач и компетенций? Как это принимается людьми? Насколько отдельные функции отражают смысл целого?

6. *Процессы, ход работ*

Насколько хорошо отдельные функции вписываются в общий ход работ? Появляются ли в ходе работ застои, узкие места, ненужные обходные пути и волокита? Ориентирован ли ход работ на достижение поставленной цели? Как происходит планирование и управление процессами? Какие зависимости возникают при этом? Как относятся к этому люди? Насколько ориентируют их политика предприятия, стратегии, структурные концепции и т.д.?

7. *Физические средства*

Насколько удобны для человека (эргономически правильны) машины и средства производства? Насколько целесообразны инструменты, здания и т.д.? Где физические средства определяют прерывание производственного процесса, и где его не должно быть? Как это все действует на людей?

Семь сущностных элементов сплетены между собой. Существует множество видимых и еще больше «подземных» течений и связующих линий. Поэтому при постановке диагноза мы не ограничиваемся

рассмотрением только нескольких сущностных элементов, но должны рассматривать их как часть целого. Приведем пример из практики.

В одной из психиатрических клиник все громче зазвучали голоса, что существующие функциональные обязанности должны быть прописаны более однозначно и четко. Кроме того, персонал требовал установления более строгих процедур, например, при принятии решения о распределении пациентов по отделениям. Это было достигнуто тем, что от каждого отделения был выбран представитель в приемную комиссию, который старался обеспечить наилучшую загрузку отделения. Ибо это сказывалось на рентабельности отделения. Каждое отделение находилось на хозрасчете. Когда в отделении освобождались койки, можно было через приемную комиссию повлиять на доход отделения. В этом, однако, нашла свое выражение конкуренция и отсутствие общей объединяющей всех концепции. В предшествующие годы это являлось поводом для частых дискуссий о философии ухода за больными и об образе человека. Конфликты прекратились после того, как была проведена интенсивная работа по прояснению предназначения и образа клиники. Другими словами: напряженности в политико-социальной подсистеме являлись следствием проблем в духовно-культурной подсистеме. Работа над более четким описанием функций или установление более строгих норм в прошлые годы приводила только к кажущемуся решению.

Организацию, как конфликтный потенциал, нужно рассматривать исключительно дифференцированно. Ибо так называемые объективные причины не ведут сами по себе к конфликту. Концепция организации может быть очень неблагоприятной для человеческих отношений, но это может до определенного времени не приводить к конфликтам, поскольку большинство людей научаются приспосабливать свое поведение к этим условиям и компенсировать неблагоприятные влияния. Вследствие этого многие проблемы остаются невидимыми. Конечно, очень велика вероятность, что такого рода ситуация когда-то проявится как деструктивная и будут сделаны попытки ее изменить. Ибо нельзя долгое время манипулировать сознанием сотрудников. Только когда это негуманное состояние познано и отвергнуто как недостойное человека, тогда может разразиться конфликт. Итак, решающим является то,

какую позицию занимают при этом люди и как они себя ведут. Поэтому важнейшим вопросом является: *принимается данная ситуация или нет? Как выглядит субъективная действительность?* Только если на основе субъективного ощущения дискомфорта возникает сознание существующих проблем или напряженности, возникает попытка изменить ситуацию через конфликт.

Три подсистемы функционируют по разным принципам. Вследствие этого в каждой подсистеме существуют разные взаимозависимости. То, что подходит ДЛЯ культурной подсистемы, может в социальной подсистеме вести к напряженности, а в технико-инструментальной подсистеме к значительным затруднениям и конфликтам — и наоборот! Поэтому мы должны как можно точнее определить вид отношений.

5.4.2.2 Отношения зависимости как конфликтный потенциал

В культурной подсистеме возникает конфликтный потенциал, если вместо *свободы и собственной ответственности* устанавливается кажущаяся свобода, когда исподволь вводятся различные манипуляции, регламентации и тому подобное. Действующие на этом поле, в принципе, автономны в отношении друг друга, они ориентированы на самостоятельность. Поэтому в этой сфере вертикальная, иерархическая зависимость только сдерживает развитие и является неуместной. Здесь преобладает тот вид отношений, который мы называем *автономией позиций*. Однако параметры подсистемы, общие для всех участников, побуждают их искать формы взаимодействия, которые не лишали бы их автономии. Так могут заключаться долговременные и кратковременные соглашения для достижения определенных целей развития, которые всегда основаны на принципе автономии. В этой подсистеме можно также выделиться, руководствуясь не только принципом прямой стоимости и полезности создаваемого. Ибо самая бесполезная, с экономической точки зрения, вещь или деятельность могут иметь огромную ценность в плане поисков цели и смысла бытия.

Конфликтный потенциал может возникать также и в том случае, если этот принцип свободы переносится в другие подсистемы: нельзя, например, правила игры учебной группы переносить на производственные подразделения, поскольку они могут утратить дееспособность.

В политико-социальной подсистеме отдельные лица и группы сообщаются между собой как носители общих

прав и обязанностей. Описания функциональных обязанностей и органиграммы — это правовые образования, поскольку они устанавливают пределы полномочий, и предписывают, кто за что несет ответственность. Эти предписания определяют обычное право, общие правовые принципы поведения в обществе и добропорядочности, заключения коллективных договоров и производственных соглашений и другие правила поведения. Эти правила игры позволяют отдельным лицам в определенной форме излагать и отстаивать свои интересы. Т.е. это политический, социальный процесс. Поэтому мы говорим здесь о политико-социальной подсистеме. Эти многообразные «правила игры обеспечивают взаимное признание лиц и групп субъектами права, так чтобы не нужно было каждый раз бороться за это признание. Эти правила гарантируют индивидууму социальное пространство и определяют взаимные права и обязанности. Поэтому в этой подсистеме устанавливаются всевозможные *комплементарные зависимости*. Ибо права и обязанности взаимно дополняют друг друга (см. F. Glasl, 1983b).

К этой области относятся также оговоренные условия работы, страхование, защита от произвола, защита от злоупотреблений информацией и др. Эти правила стоят на страже того, чтобы а-социальное (духовно-культурной подсистемы) и анти-социальное (техно-инструментальной подсистемы) не вторгались в политико-социальную подсистему.

Более точное рассмотрение отношений и зависимостей в этой подсистеме показывает, что здесь дело, как правило, в распределении: какую часть дохода удерживает у себя обладатель капитала, и какая часть остается сотрудникам предприятия? Вопросы дохода — это *вопросы распределения*, поэтому эти социальные отношения, как указал Ch. Hermann (1972), являются «*дистрибутивными отношениями*». При таких «дистрибутивных отношениях» в вопросах распределения образуется «комплементарная зависимость» сторон. Лучше всего это пояснить на конкретном примере.

Между Советом предприятия и администрацией в отношении вопросов трудового права, оплаты труда и т.д. существует взаимная комплементарная зависимость. Как только руководство предприятия пытается понизить заработную плату, Совет предприятия проводит защитные мероприятия, чтобы воспрепятствовать этому. Эти комплементарные взаимосвязи установились благодаря общественной позиции на рынке труда. Подобные же

отношения — по крайней мере, в отношении распределения прибыли и правовых позиций — существуют между потребителем и производителем, между врачом и пациентом, учителями и родителями и т.д. Используя терминологию теории игр, можно говорить об «играх с нулевой суммой»: одна партия может выиграть только то, что проиграет другая. Партии связаны друг с другом «комплементарно». Описывая такого рода отношения, L. Pondy (1967) говорит о «переговорно-модельных рамках» конфликтов. Здесь всегда имеет место расхождение между требованиями и ожиданиями комплементарных (конкурирующих) партий и имеющимися в наличии средствами (доходами, влиянием, авторитетом). R. McKersie, Ch. Perry и R. Walton (1965) говорят о переговорных отношениях, при которых речь идет о распределении и вызванном этим соревновании. Так, борьба за власть — это, в сущности, «борьба за распределение»: влияние и власть Dahrendorf (1957) рассматривает в свете теории игр как «концепцию нулевых сумм», поскольку одна из партий может иметь власть только в той мере, в какой другая лишена ее и является зависимой и уступчивой. В свете этого изменение организационной структуры, любых функций и компетенций, целей и ролей всегда связано с перераспределением влияния и власти. Эти рассуждения сводятся к тому, чтобы отношения внутри организации *в целом* рассматривать аналогично *борьбе политических сил*.

К этой ситуации тоже подходят переговоры как метод улаживания разногласий и нахождения способа урегулирования. L. Pondy (1967) называет поэтому такой способ рассмотрения «переговорной моделью организации».

Все эти признаки действительно принадлежат политико-социальной подсистеме, в рамках которой человек вступает в принципиальные разносторонние взаимоотношения, связанные с необходимостью урегулирования позиций, где ему приходится сталкиваться с другими людьми, которые подобно ему требуют признания своей личности, своих прав и достоинства. Здесь действительно оправданно говорить о переговорных отношениях. Сотрудники не могут отказывать друг другу в праве на получение дохода. В переговорном процессе они должны согласовать все требования и контртребования, должны знать и признавать потребности друг друга. Но для этого они должны испытывать интерес друг к другу и проявлять взаимное уважение. Там, где этого не происходит, прекращаются переговоры и начинается борьба за власть. Власть и регламентация власти посредством «правил игры» является существенным элементом политико-социальной жизни.

В ходе развития социального и трудового права организации признали некоторые основные социальные права сотрудников. Так постепенно в организации создается система кодифицированных прав и обязанностей, которые в той или иной форме «обеспечиваются государственным правом»: есть Совет предприятия, есть порядок подачи жалоб, возможности дисциплинарного воздействия, комиссии по трудовым спорам и судебные органы и т.д. Заработная плата, общие и специальные условия труда защищены от «произвола предпринимателя». Отделы, занятые организацией труда, работают над постоянным улучшением системы функционально обусловленных прав и обязанностей, задач и компетенций, создавая конституционные рамки для распределения и ограничения сфер влияния (и власти) (R. Corwin, 1969).

Это все содержит в себе конфликтный потенциал:

- если во взаимоотношениях поставлено под вопрос признание достоинства и правомочности одной из партий,
- если при взаимных обсуждениях и оценках кажется, что нарушен принцип равенства,
- если доступ к институтам, которые регулируют эту область Приспосабливают ее к новым условиям, затруднен или невозможен,
- если установившиеся правила игры и нормы неравны, т.е. в их изложении и применении чувствуется дискриминация,
- если правила не прозрачны и вследствие этого для представителей различных групп интересов существует проблема их легитимности (N. Luhmann, 1975) и т.д.

Действующие правила игры — это осадок существующих интересов и властных отношений. К моменту их установления они точно отражают систему сложившихся властных отношений: в период высокой конъюнктуры с большим дефицитом рабочей силы наемные рабочие могут выторговать себе большую заработную плату, чем в период безработицы. По истечении срока договора эти отношения могут существенно измениться. Если одна из партий тем временем приобретает большую власть, она может попытаться утвердить более благоприятные для себя правила распределения, против чего более слабая партия может принять защитные меры. Неявно во взаимоотношениях во всех трех подсистемах организации могут возникнуть напряженности, которые будут искать

разрешения в постепенном изменении силовых отношений или будут нацелены на позиционную борьбу или на развертывание системного конфликта.

Расширение принципа равенства на другие подсистемы организации может создать в них конфликтный потенциал.

В *технико-инструментальной подсистеме* процессы и средства в основных процессах направлены на выполнение главных задач организации. Все объединены общей целью. Посредством разделения труда разные люди выполняют отдельные задачи, которые посредством управления и организации, в конечном итоге, снова сливаются в общее целое. Благодаря этому возникает «синергия», которая, как утверждает творец этого слова R. Cattell (1953), в действительности значит *больше, чем сумма вкладов каждого*. В этом смысле все участвующие в работе лица заинтересованы в хорошем функционировании общей системы, ибо тогда не пропадают их труд и старания.

Эти всесторонние отношения зависимости мы называем «синергетической взаимозависимостью» всех участвующих в процессе. Определение «pooled interdependency», введенное J. Thompson (1967), следует понимать в том же смысле, поскольку общий результат тогда хорош, когда благодаря системе разделения труда каждый может без помех раскрыть свои способности. Отдельные выполняемые работы направлены на достижение единой цели, координируются и интегрируются, так что они взаимно поддерживают и дополняют друг друга, и даже стимулируют к новым творческим и инновативным достижениям. Значение синергетического воздействия рассматривается многими специалистами теории организации как единственная точка зрения на организацию как таковую.

W. Ruegg (1969) приводит ряд (социологических) определений предприятия, из которых это ясно видно: Max Weber говорит о предприятии как учреждении для непрерывной целесообразной деятельности определенного вида; W. Sombart определяет предприятие как организацию непрерывного выполнения работ; H. Sauermann подобным же образом определяет его как «единый комплекс действий и работ, имеющих определенный смысл»; E. Michel говорит о единой системе взаимодействия предметов и людей для производства определенного вида работ, тогда как Goetz Briefs характеризует предприятие как институциональную систему целенаправленных средств для удовлетворения человеческих потребностей.

L. Ephron (1961) говорит, при преобладании синергетических отношений, об «административной

модели». Подобным же образом R. Walton и J. Dutton (1969a), примыкающие в этой связи к Ch. Hermann (1972), говорят об «интегративных отношениях». Согласно этим авторам, при преобладании интегративных отношений речь идет об общей ориентации на решение проблем; должен быть обеспечен свободный обмен информацией, и отношения должны быть открытыми. В силу этих признаков, модель R. Dahrendorf (1957) может быть охарактеризована как «гармоничная модель». В ходе политике-идеологических дискуссий в 1968 году эта так называемая «гармоничная модель» со стороны идеологов «конфликтной модели» часто огульно осуждалась как «вводящая в заблуждения, приукрашивающая, прикрывающая, поддерживающая систему» и т.д. (см. F. Glasl, 1973). По нашему мнению, здесь только одна односторонность заменялась другой, несколько при этом не приближаясь к трехмерной действительности организации. Вследствие синергетического характера общей выполняемой работы уже невозможно более функционально обособленно идентифицировать вклад отдельных работников. Поэтому возникают споры о точном вкладе того или иного работника в общий продукт.

Мы различаем три вида синергетических отношений и отношений зависимости:

— *Синергетическая латеральная взаимозависимость*, отдельные лица или группы имеют собственные ограниченные и утвержденные области задач, целей и компетенций, причем они равноправны и равнозначны. Это *латеральные* отношения. Таким образом, множество подразделений предприятия находятся на одном уровне и должны ориентироваться на цели, которые выходят за рамки их ограниченной области. Для этого требуется координация их действий, чтобы отдельные функции выполнялись оптимально. В этом случае партнеры взаимно зависят друг от друга. При Такой констелляции при стагнации решений или при возникновении напряженности ни одну из партий нельзя формально поставить над другой, и тем самым нет возможности для авторитарных указаний. Однако партии могут препятствовать друг другу в выполнении функций, мешать или вводить в заблуждение. L. Pondy (1967) говорит в этом случае о «системной модели». J. March и H. Simon (1958) анализировали особые условия таких «латеральных конфликтов» и решение проблемы видели в координации.

— *Синергетическая вертикальная зависимость'*, партии находятся в отношениях субординации.

Руководящая партия может давать формальные указания и вмешиваться в процесс принятия решений, а также применять санкции по результатам выполнения этих указаний. При напряженности в вертикальных отношениях L. Pondy (1967) говорит о «конфликтах в бюрократической модели». В этом случае большую роль играют вопросы о границах и злоупотреблении авторитетом. При лечении конфликтов между лицами, находящимися в вертикальных отношениях, нужно вначале создать предпосылки для того, чтобы слабая сторона могла изложить свою точку зрения, не опасаясь последующих санкций.

— *Синергетическая, секвенциальная латеральная взаимозависимость.* L. de Sitter (1971) говорит о «секвенциальной зависимости», когда, например, при конвейерном производстве все функции исполняются в определенной, заранее заданной последовательности. При комплексных разветвленных процессах на предприятии такая секвенциальная зависимость рабочих групп, которые в принципе не различаются по рангу, действует только в одном направлении и переживается как вертикальная зависимость, поскольку фактическое влияние в обратном направлении невозможно. — Для стратегической концепции предприятия отдел развития производства может только тогда определиться в своих планах, когда отдел маркетинга предложит для этого определенные данные. И только после обработки результатов маркетинга и утверждения планов развития могут быть подготовлены данные для долговременных инвестиций в производство и т.д.

Проблема синергетических внутренних отношений является следствием разделения труда. Как только произошла дифференциация задач, т.е. когда из единства образовалась двойственность или четверичность, такого рода разделение может привести к конфликтному потенциалу, поскольку выделившиеся единицы могут развивать собственный язык, ценности, цели и нормы, и стремиться к оптимизации в рамках своей автономии. Это зависит от характера личностей, участвующих в этом разделении. Поэтому для L. Lawrence и J. Lorsch (1969) главной проблемой организации была дифференциация (разделение труда) и связанная с ней необходимость интеграции. Интеграция имеет синергетическую функцию. — Б. Ливехуд (1974) описывает эволюцию организации от пионерской фазы, через дифференциальную фазу, до интегральной фазы. Он подчеркивает, что организация в каждой фазе находит и должна находить соответствующую философию для

решения проблем дифференциации и интеграции.

Ибо разделение труда на одном предприятии может происходить чисто по технологическому признаку (формовка, литейное производство, заготовка, токарное производство), по группам продукции, по специализации сотрудников и т.д. (см. также Н. Mintzberg, 1979). Также и интеграция в каждой фазе может происходить по-разному: в пионерской фазе посредством личного сближения сотрудников с клиентами и посредством харизмы шефа; в дифференциальной фазе посредством системы управления и координации и т.п.; в интегральной фазе посредством осознания сотрудниками организации процессов и целевой идентификации и т.д. В дифференциальной фазе может быть заложена компенсаторная координация, чтобы нарастающую необозримость и дистанцирование от целей работы скомпенсировать введением дополнительных организационных единиц управления. Можно создать такие дополнительные связующие системы, координационные органы, которые при определенных обстоятельствах только усилят отчуждение, поскольку наряду с разделением труда они сами стоят между производителями и тем самым дополнительно повышают «шум» внутри организации. Систему разделения труда и подходящую к данной ситуации интеграцию нельзя оценить в общем, но только с учетом способностей, ориентации и уровня сознания применяющих ее в организации.

Три названных вида зависимостей и формальных отношений могут привести к различным конфликтным потенциалам. Здесь мы только кратко охарактеризуем их, а в следующем разделе рассмотрим их более подробно.

Между отдельными лицами или организационными единицами при синергетической секвенциальной зависимости в критических ситуациях часто возникают искажения в отношениях зависимости. Тогда секвенциальная зависимость представляется как бы вертикальной взаимозависимостью и у многих вызывает неудовольствие. Отдел снабжения обеспечивает материалами производственное подразделение, последнее производит приборы, а последующие подразделения обеспечивают транспортные услуги и доставку в магазины. Если отдел снабжения не обеспечил на какое-то время производство определенного типа выключателями, взамен он должен предложить производству другой тип выключателей. Это приводит к задержкам, перенастройке конвейерной линии и т.п., что ведет к дополнительным проблемам в производстве и доставке в магазины. Вследствие *фактического* влияния в одном направлении при напряженной ситуации в последующих подразделениях того же ранга легко может

возникнуть *впечатление нормативного и директивного влияния*. Поэтому часто производство требует, чтобы предшествующие ему по технологической цепочке подразделения, критичные для его работы, были также иерархически ему подчинены: снабжение, заготовка, планирование и т.д.

Оно чувствует себя как бы в вертикальной зависимости от отдела снабжения, однако не признает за ним таких прав! Многие споры о компетенциях на производственных предприятиях косвенным образом связаны с переходом от секвенциальной к вертикальной зависимости. В неформальных отношениях может произойти такая дифференциация в статусе формально равноправных отделений и привести к оборонительной борьбе против ощущаемой незаконной силы. Подобное же может произойти, если одно из Отделений (например, штабной орган) должно устанавливать для других нормы взаимодействия в части выполнения работ.

В литературе часто к конфликтному потенциалу причисляют также вертикальные зависимости. Здесь мы только кратко остановимся на этом вопросе. L. Pondy (1967) понимает большинство конфликтов при таком отношении зависимости как борьбу за закрепление формальных возможностей влияния. E. Jaques (1956) указывает на слишком малое или слишком большое различие во временном горизонте («time-span»), которым располагают сотрудники и который требуется для выполнения функций, при иерархически разграниченных управляющих уровнях (см. W. Hasper/ F. Glasl, 1988). M. Mulder (1978) показывает, что как слишком большое, так и слишком малое различие во властных полномочиях может способствовать возникновению конфликта.

Таким образом, в технико-инструментальной подсистеме может возникнуть конфликтный потенциал, если принцип свободы проникнет в область производства. Он действует дисфункционально и дезориентирует всех, кто должен выполнять совместную работу. Отдельные лица или организационные единицы могут требовать себе автономии, чтобы — как показал L. Pondy (1967) — избавиться от влияния других подразделений и, может быть, течением времени приобрести власть. При синергетической зависимости это действует на других исполнителей работ как блокада и может натолкнуться на противодействие.

С другой стороны, конфликтный потенциал может возникнуть, если производители работ воспринимают друг друга как находящихся в «квази-комплементарных отношениях». При стагнации решений лица, находящиеся в латеральных (синергетических) взаимных отношениях, часто склоняются к тому, чтобы обратиться к вышестоящему

уровню, который должен разрубить гордиев узел. Таким образом, они трансформируют зависимость в вертикальную, в отношении общего центра управления и принятия решений. Также если такое властное решение оказывается удачным, все же остается под вопросом, дает ли оно действительно синергетически оптимальный эффект.

Каждый вид отношений зависимости несет в себе свои конфликтные возможности.

Автономно-латеральные отношения основаны на *принципе свободы*. Если он нарушен, может начаться борьба за автономию и распространиться на другие отношения зависимости между сторонами. Кроме того, втянутые в эти отношения лица и группы защищают свои собственные убеждения и систему ценностей, чтобы обеспечить свое самоопределение.

Комплементарные отношения могут хорошо действовать при соблюдении *принципа равенства*, т.е. в условиях взаимного внимания и признания. При этом важную роль играют статус и престиж, чувство уважения достоинства партнеров и принципа равноправия. Согласно J. March, H. Simon (1958), L. Ephron (1961), Ch. Hermann (1972) и др., в рамках этих отношений должны решаться проблемы разделения труда и распределения («дистрибутивные отношения»). J. Thompson (1967) говорит об «обоюдной независимости».

При формах *синергетической зависимости* в центре явлений стоит разделение труда с точки зрения общей цели. Здесь носителем должны быть *принцип братства*. J. Thompson (1967) называет это «независимостью сообща». March и Simon говорят в этих случаях о корневой проблеме овладения координацией и вопросами распределения («распространении»), целью чего является функциональное согласование всех частных составляющих. Часто говорят здесь о «предметном приращении». Это название оправдано, поскольку при производстве совместных работ основную роль играют предметно-объективные зависимости.

Конфликты возникают там, где неэффективно обращаются с «interface» (поверхностями соприкосновения) и с возникающими на этой почве внутренними отношениями. Чтобы ограничить возможности конфликтов, пытаются вводить различные организационные модели, препятствующие прямым контактам между взаимозависимыми группами. Или предлагают такую структуру организации, чтобы прямые контакты поддерживались внутри отдельных групп, чтобы при возникновении конфликта он

оставался в рамках отдельной группы, а не распространялся на отношения между группами (А. Rahim, 1979). Если взаимозависимые лица или группы находятся в прямых контактах друг с другом, и если, кроме того, они могут прямо влиять на взаимные позиции и отношения, то при наличии нерешенных проблем зависимости объектом недовольства становится другая сторона. Но если взаимные отношения и позиции введены в общие организационные рамки, и партии общаются между собой через третьих лиц, тогда при возникновении проблем недовольство направлено глобально против «системы», или ответственность за все приписывается целиком противной партии, даже если она действует в рамках существующих предписаний. Непрямые отношения порождают чувство бессилия в отношении системы или других партнеров; тогда все «сваливают» на них, поскольку чувствуют себя совершенно бессильными; тогда делают вывод, что «вся сила находится в распоряжении противной партии».

а) Объективные и субъективные зависимости

При диагностике взаимных отношений зависимости очень важно подробно исследовать отношения зависимости, предусмотренные формальной организацией. Однако решающими являются не объективные или формальные обстоятельства, но только субъективные цепочки и позиции партий в отношении установившихся зависимостей и отношений.

Из эмпирических исследований R. Corwin (1969), R. Walton и J. Dutton (1969a), а также R. Walton, J. Dutton и Th. Cafferty (1969b) следует: факторы определенных отношений зависимости не безусловно вызывают конфликт. Формальная организация, как объективный факт, существует только в зданиях, сооружениях, машинах и материальных средствах, а также в предписанном технологией ходе работ. Вообще, формальная организация носит нормативный характер и существует только «на бумаге». И только если нормативные аспекты формальной организации укореняются в мире переживаний личного состава, организация приобретает также психо-социальную значимость (K. Boulding, 1959). Это значит: только если люди в организации субъективно переживают свои ожидания, претензии, обязанности и т.п., действует формальная организация. При расхождениях между «формальной» и «неформальной» организациями (см. R. Dahrendorf, 1965), в неформальной организации выражается то, насколько формальная организация

принята людьми, насколько формально предписанные рамки отвечают их личным способностям, перцепциям, желаниям, ожиданиям, образу поведения и т.д. Только это может привести к конфликту. Требования формальной организации могут привести к перегрузкам и проблемам у определенных лиц, которые не могут функционально разрешить эти проблемы. Поэтому они проявляются в социальных трениях и напряжениях. Когда J. Seiler (1972) называет как один из наиболее частых видов конфликтов «иллегитимный авторитет», он имеет в виду расхождение между формально-нормативными аспектами и различными возможностями влияния, испытываемыми сотрудниками. Иллегитимный авторитет — это недостаточное признание нормативно предписанного авторитета.

Поэтому проводимый диагноз отношений зависимости между конфликтующими партиями можно обобщенно выразить в виде следующих ключевых вопросов:

- *На чем фактически основаны межпартийные отношения ?*
- *Регламентированы ли межпартийные отношения, или же партии стремятся, исходя из фактических отношений, добиться их нормативно-формальной ратификации?*
- *В какой мере находят субъективное понимание у сотрудников формально-нормативные и predeterminedные технологией отношения зависимости ?*
- *Как обращаются конфликтующие партии с этими зависимостями: Усиливают ли они их? Хотят ли они от них уклониться? Хотят ли они их ликвидировать? Отклоняют ли они их?*
- *Как выражается это в спорах, в поведении партий?*

Б) Симметричные и асимметричные отношения зависимости Отношения зависимости могут быть симметричными, т.е. взаимными и равноценными, если трансакции проходят в обоих направлениях и действию соответствует противодействие. R. Walton и J. button (1969a) указывают на то, что такого рода симметричные отношения способствуют бесконфликтной работе, тогда как односторонние отношения могут привести к ощущению неравноправия и вследствие этого может возникнуть конфликтный потенциал, если, например, штабные службы всегда должны считаться с проблемами линейных должностных лиц, выполнять их требования и постоянно играть подчиненную роль. Хотя штабные и линейные подразделения в структуре

организации могут считаться равноценными, эти отношения зависимости зачастую переживаются как односторонние. То же происходит, если, например, плановый отдел или отдел труда и зарплаты должен устанавливать нормы для других подразделений и поэтому постоянно требует от них информацию, критически ее проверяет, корректирует или дополняет и, наконец, представляет этим подразделениям план, на который они не могут влиять. Тогда отношения не воспринимаются как равнозначные. Th. Schelling (1957) показал, что односторонние коммуникационные отношения воспринимаются как властные отношения: если два лица, общаясь по телефону, совместно вырабатывают какое-то решение, то партия А может получить перевес благодаря тому, что вследствие неполадок со связью она не может слышать партию В и поэтому считает свое решение окончательным. При конфликтах в обычной жизни часто можно наблюдать, как одна сторона отдает распоряжение, и сразу за этим покидает помещение, захлопывая за собой дверь. Тем самым противная сторона лишается возможности возражений. Такими действиями одна из партий в ситуации взаимных отношений зависимости защищается от возможного влияния со стороны другой партии. Ибо симметричные взаимные отношения означают, что партия А может влиять на партию В и, *vice versa*, доступна влиянию со стороны партии В. Один пример: в консультационном бюро учредители высказывают свои индивидуальные желания, принимая решения об инвестициях, затратах и потребностях в дальнейшем образовании коллегиально и в условиях взаимной зависимости. Симметрия означает, что партия А своими действиями оказывает влияние на партию В, но в то же время остается открытой для возможных влияний со стороны партии В. Там, где это равновесие нарушается и возникает ощущение асимметрии в отношениях, возникает конфликтный потенциал. Так случается, если партия А нарушает симметрию, ставя другую партию перед свершившимся фактом. Если, например, член товарищества с более чем 50% акций настаивает на определенных расходах на планируемый год. Тем самым поведение партии А оказывает влияние на партию В, тогда как партия В не может оказать обратного влияния на партию А, поскольку утверждается, что время не позволяет внести корректировку без существенных потерь, что все мероприятия согласованы и т.д. (см. F.Glasi 1983).

Симметрия и асимметрия в ситуации взаимной зависимости в комплементарных отношениях

социальной подсистемы прямо связаны с принципом равенства. Переживание различий во взаимном внимании и оценке достоинства партий является конфликтным потенциалом.

Такая ситуация могла бы сложиться в консультационном бюро, если бы А перед этим подчеркнул, что он мог бы свой капитал использовать более выгодным способом, и что он раздумывает, не следует ли его все же изъять из дела.

Но также и при других видах отношений зависимости партии могут переживать состояния симметрии и асимметрии. Взаимность в транзакциях не обязательно должна лежать в одной области. Хотя плановый отдел соответственно своим функциям и должен постоянно определять нормы для производственного подразделения, вследствие чего создается асимметрия в этой области, все же в отношении определенной информации, которую он получает от производственного подразделения, он проявляет доверие и признает его самостоятельность и не лишает его права в этой области устанавливать свои нормы. В условиях повседневного социального общения, а также при других обстоятельствах в ходе выполнения работ производственное подразделение может даже давать импульсы для деятельности планового отдела, которые должным образом оцениваются и принимаются. Тогда между обоими подразделениями могут установиться симметричные отношения. Если же плановый отдел занимается только установлением норм и отклоняет такие импульсы, то он воспринимается как бы стоящим над производственным подразделением и тогда устанавливается «порядок подчинения»: подразделение с более высоким статусом может нечто требовать от нижестоящего подразделения, но не наоборот. Так формально латеральная синергетическая зависимость в восприятии одной из партий преобразуется в синергетическую иерархическую зависимость, против которой она принимает защитные меры.

Это обсуждение можно выразить в следующих диагностических вопросах:

- *Какие требования могут выдвигать стороны на основании своих формальных позиции ?*
- *Получают ли перевес требования одной из сторон ?*
- *Сравнимы ли выгоды одной и другой партий?*
- *Симметричны или асимметричны взаимные отношения отдельных организационных подсистем ?*

— Являются ли они в целом симметричными или асимметричными ?

— Как воспринимается и оценивается сторонами симметрия и асимметрия ? Принимается она или отклоняется ?

с) *Смещение проблем на другие отношения зависимости* Конфликтующие партии связаны друг с другом разнообразными отношениями зависимости. Если в одном из отношений зависимости возникает проблема, и стороны не могут ее решить, она может распространиться на другие отношения зависимости и там создать нежелательную напряженность. Проблема оказывается «*смещенной*».

При этом разыгрывается процесс, подобный тому, который описали Нк. Thierry (1977) и Н. van Dongen (1979). Проблема возникает в определенной области организации, например, в техно-инструментальной подсистеме, представляется там неразрешимой и перемещается, например, в социальную подсистему и там обостряется. Так случилось, когда в одном литейном цехе, вследствие шума, жары, грязи и т. д., физические условия труда стали невыносимыми, и рабочие многократно выдвигали перед руководством предприятия требования по улучшению условий труда на рабочих местах. Руководство отказывалось признавать эти проблемы, поскольку всякое улучшение должно было привести к значительным новым инвестициям. Тем самым, по мнению руководства, производство стало бы нерентабельным. В дальнейшем проблема сместилась: рабочие через Совет предприятия угрожали забастовкой, если их жалобы не будут приняты всерьез. Они требовали значительных надбавок за шум, грязь, жару и другие вредные условия работы. В рамках техно-инструментальной подсистемы, где возникла эта проблема, она представлялась «неразрешимой». Она была сформулирована как проблема политико-социальной подсистемы и стала вопросом взаимоотношений между рабочими и работодателями. Рабочие упрекали руководство предприятия в том, что последние не признают прав рабочих на человеческие условия труда и интересуются только получением прибыли — за счет здоровья рабочих. Борьба вокруг уровня шума и т.д. была «замещена».

Теперь рабочие в первую очередь требовали признания их достоинства. Денежная компенсация явилась символической акцией замещения. — Так во многих организациях проблемы из одной подсистемы перемещаются в другие и осложняют там взаимоотношения.

Такое смещение конфликта объясняет также напряженность между отделом планирования и производственным отделом. В синергетических отношениях возникает некоторая односторонность, которая приводит затем к падению статуса в социальной области. Плановый отдел чувствует себя стоящим «выше» производственного отдела. Тем самым отношения зависимости в техно-инструментальной подсистеме, которые первоначально не различались статусом, но носили чисто функциональный характер, приводят к квази-иерархической зависимости производственного отдела. Особенно при синергетически секвенциальной зависимости у Партий часто возникает ощущение ква-зивертикальной зависимости. Тогда в качестве «решения проблемы» предлагают организацию «квази-вертикального отделения более высокого уровня», чтобы другое подразделение формально было ему подчинено, так чтобы благодаря единому центру управления можно было бы улаживать возникающие разногласия. Благодаря иерархическому подчинению производства планированию, по крайней мере, на высшем уровне может быть «решена» проблема принятия решений, тогда как на нижних уровнях справляться с секвенциальной зависимостью остается проблематичным.

На предприятии может оказаться неудовлетворительной система распределения доходов (комплементарные отношения зависимости). Из-за сложной, непрозрачной системы расчета заработной платы у представителей интересов персонала может сложиться впечатление, что реальные отношения скрываются. Они чувствуют себя уязвленными в своем достоинстве и, может быть, подозревают, что ими манипулируют. От этой проблемы негативное влияние распространяется дальше на другие подсистемы и установившиеся в них отношения. При производстве работ из-за трений возникают потери, между уровнями управления возникают коммуникационные проблемы, и вследствие пассивности участников бойкотируются мероприятия по повышению квалификации. Дополнительные смещения возникают также в том случае, если проблемы техно-инструментальной подсистемы пытаются «решить» посредством переговоров. Тогда там, где первично должна действовать кооперация, возникают переговорные отношения.

Наша практика показывает, что рассмотрение различных организационных отношений и существующих при этом отношений зависимости является существенным для понимания и лечения ролевых конфликтов в

организации. Наша концепция формирования согласно «собственным» принципам в соответствии с социально-экологическим принципом, также как и пренебрежения ими вследствие перехода через границы или смещения, может быть полезной для прояснения отношений при диагностике и лечении конфликтов.

5.4.2.3 Типология организаций и конфликтных потенциалов

Рассматривая организацию с точки зрения трех названных выше подсистем, можно выделить три главных типа организаций:

п) профессиональная организации: в ней ценности и руководящие идеи организации и учебный процесс сотрудников являются определяющими для первичных процессов организации, если она ориентирована на творческую деятельность; т.е. речь идет о культурной подсистеме;

б) организация сферы обслуживания: здесь при организации первичных процессов главной заботой является формирование отношений с потребителями услуг, т.е. с клиентами и покупателями; внутри же социальный климат, в котором работают сотрудники, является предпосылкой для качественного обслуживания потребителей: т.е. речь идет о политико-социальной подсистеме;

с) производственная организация: здесь при первичных процессах внимание направлено, главным образом, на физическую работу и на физическую продукцию. Организация работ ориентирована на производство физически—материального продукта; здесь мы имеем дело, прежде всего, с технико-инструментальной подсистемой.

Далее мы подробнее опишем существенные признаки и принципы формирования главных типов организаций и укажем на конфликтный потенциал.

а) Профессиональная организация

А. Vos (1972) следующим образом описывает главные признаки профессиональной организации:

— Целью организации является *производство идей*: исследовательский институт занимается исследованиями с целью построения теорий; архитектурное бюро составляет проект фабрики в соответствии с технологией производства, с учетом социальных и организационных принципов предприятия; школа передает идеи, развивает личности учащихся и развивает их способности. Профессиональная

организация направлена, в первую очередь, на удовлетворение духовных потребностей.

— Важнейшим формирующим принципом является *профессиональная свобода* профессиональных сотрудников. Поэтому авторитарная руководящая иерархия несовместима с требованиями такой организации. Наилучшая форма управления профессиональными учреждениями — это «коллегиальное» или «горизонтальное» управление (Е. Марх, 1970), при котором посредством совещаний и консультаций достигают необходимого консенсуса. Только благодаря этому развиваемые идеи могут быть творчески и оригинально согласованы с потребностями особой клиентуры.

Наряду с названными А. Босом признаками, наиболее важным для нас является то, что профессиональная организация живет процессами обучения и развития своих сотрудников. Профессиональные работники должны иметь возможность свободно исследовать, экспериментировать и учиться, чтобы дорасти до наилучших идей. В прямом, живом контакте с клиентами (студентами, учениками и т.д.), они сами участвуют в процессе образования идей. Бюрократический контроль при профессиональной организации не достигает цели, поскольку профессиональный работник в работе с клиентами только то может делать успешно, что для него аутентично. Р. Blau и W. Scott (1962), а также A. Gouldner (1957) установили, что профессионалы в случаях конфликта предпочитают свою профессиональную автономию регламентирующему бюрократическому давлению. Наш опыт подтверждает данные, полученные R. Corwin (1969), согласно которым профессиональный работник, рассматривающий себя не как безвольного «служащего-исследователя» или «служащего, проводящего занятия», но как «профессионала», предпочитает следовать скорее профессиональной этике, чем каким-либо бюрократическим правилам.

Предпосылкой для профессиональной автономии является профессиональная этика. Поскольку профессионал предоставлен самому себе, качество его работы в конечном итоге определяется его интенсивностью и моральностью. Гарантии качества должны обеспечиваться его собственным моральным кодексом, а не иерархическим контролем.

Вследствие требований профессиональной автономии тем более необходимо, чтобы вся группа профессионалов руководствовалась единым кодексом чести, с которым каждый чувствует себя связанным.

Благодаря единому этическому кодексу, с одной стороны, обеспечивается свобода профессиональной деятельности, с другой стороны, дает возможность при работе с другими сотрудниками найти защиту от злоупотреблений экспертными знаниями при преследовании односторонних интересов.

Для этого типа организации жизненное значение приобретает формирование процесса обучения и развития. Если школьные учителя пренебрегают своим дальнейшим профессиональным и дидактическим образованием и перестают обмениваться между собой опытом, тогда через короткое время могут возникнуть проблемы с идентичностью и мотивацией («burn out»). Как только врач приостановит свое профессиональное и общее дальнейшее образование, он утратит связь с современными научными достижениями, и его деятельность станет неинтересной, рутиннообразной и, может быть, основанной только на коммерческом интересе. Поэтому группа врачей, работающих в какой-нибудь больнице, постоянно и систематически должна устраивать совместные критические профессиональные обсуждения, взаимные «feed-back», а также ставить под вопрос определенные методы лечения. Поэтому, наряду с текущей работой, профессиональные работники должны постоянно участвовать в работе учебных групп, групп развития, обмениваться друг с другом опытом. При работе таких групп функциональный статус профессионала в организации является несущественным.

При профессиональной организации следующие факторы могут породить конфликтный потенциал:

- свобода и этическая автономия ограничены;
- даются политические установки, которые заведомо ведут к компромиссам с истиной или этикой, например, если результаты исследований не публикуются, поскольку эти результаты противоречат интересам какого-нибудь большого концерна, который субсидировал исследования;
- существуют государственные или хозяйственные ограничения патентоспособности в отношении ожидаемых результатов исследований, что сужает возможности применения изобретения;
- профессиональная работа оценивается только по экономическим критериям и вследствие этого заранее создается ситуация принуждения, тогда как в этой области должна быть свобода для проведения экспериментов;
- работа профессионалов организуется и планируется по аналогии с планированием производства,

нормированный рабочий день и бюрократические правила не позволяют сотрудникам оптимально использовать рабочее время для творческой деятельности;

- вследствие личных интересов сотрудников возможности обмена опытом с коллегами ограничены; устанавливается информационная монополия, которая препятствует развитию учебного процесса участников;

- профессиональные работники защищают свои идеи в ограниченном кругу лиц; профессиональная организация требует от сотрудников, чтобы они, с одной стороны, работали чрезвычайно ангажировано, с другой стороны, они должны проявлять самую большую терпимость к другим идеям своих коллег, чтобы как раз в ходе обсуждений с инакомыслящими проверять истинность собственных идей;

- профессиональный работник не в состоянии реализовывать свою личную точку зрения в общих рамках политики организации; организация расщепляется на индивидуальных солистов, занятых своими хобби;

- организация осуществляет хищническую эксплуатацию сотрудников, не оставляя им возможностей для дальнейшего обучения, углубления своих взглядов и личного развития;

- профессиональные работники требуют — без должных оснований — чтобы также и в непрофессиональных аспектах им была предоставлена большая «профессиональная свобода» (например, при заполнении необходимых административных формуляров, при расчете стоимости и т.д.), без учета характера других подсистем организации.

На особых проблемах, возникающих в организациях с сильно различающимися подразделениями, мы остановимся в конце раздела.

b) Организация сферы обслуживания

Согласно А. Босу (1972) можно указать на следующие признаки организации сферы обслуживания (см. также R. Normann, 1987 и H. Corsten, 1988, F. Biehal, 1993, H. von Sassen, 1993):

- Целью организации является «*производство процесса*»; посредством такой работы удовлетворяются, прежде всего, *психические потребности*: услуга бюро путешествий — это решение транспортных проблем клиентов, размещение, создание возможности что-то пережить и т. д., но также и беззаботность, уверенность, приключения, достоверность и тому подобное, то есть психические потребности. Ресторан наряду с

приготовлением еды, сервировкой, баром с винами, обслуживающим персоналом предоставляет «удобство, уют, расслабленность, престиж» и т. д.

— Поэтому для *имиджа* предприятия, работающего в сфере услуг, определяющими являются такие субъективные и личностные качества, как точность, надежность, изысканность, скромность и т.д.

Организация сферы обслуживания не может работать «в запас»; услуга оказывается в непосредственном контакте с клиентами в «*hic et mine*». Поэтому распределение ресурсов, планирование и т.д. являются перманентными проблемами.

В дополнение к перечисленным признакам существенным является еще то, что организация сферы обслуживания, поставляя свои услуги, всегда находится в прямом взаимодействии с покупателями или клиентами. Когда мы, в качестве пациентов, находимся в больнице, мы неизбежно вступаем в саму организацию. Мы «собственным телом и собственной душой» испытываем функционирование организации *во время* оказания нам услуг. Когда мы приходим в административное учреждение в установленные им самим часы работы, а мы должны подчиняться установленным нормам, то мы воспринимаем как нечто неприятное, если функции служащих плохо согласованы между собой, и нас отсылают от одного окошка к другому. Как «клиенты», мы глубоко проникаем в функционирующий организм организации сферы обслуживания. Вся работа выполняется, большей частью, в присутствии покупателя или клиента. Поэтому качество работы определяется множеством личностных, психических факторов. Нас сердит надменность служащих, отсутствие интереса у служащих системы страхования, раздражительность банковских служащих. Качество отношений определяет здесь качество работы организации. Плохой климат на предприятии прямо влияет на качество обслуживания: если между медсестрами отделения медицинского учреждения напряженные отношения, то пациенты чувствуют себя неуютно. Они раздражаются и чувствуют неуверенность, и тем самым усиливают напряженность.

В индивидуальном общении с сотрудником организации сферы обслуживания клиент символически переживает всю организацию. Поэтому в сфере услуг на первом месте стоит «дух сервиса», предупредительность и уважение к требованиям клиента. Выполняемая работа характеризуется поведением исполнителей работ, главную роль играет, «как» она выполняется.

Поэтому для организации сферы обслуживания важнейшим вопросом является забота о формах общения, а именно, как с клиентами, так и с собственными сотрудниками. Они составляют неразрывное единство! Внимательность, уравновешенность, порядочность и т.д. жизненно необходимы. В случае нарушения этих норм клиентам должна быть предоставлена возможность подать жалобу, чтобы он не чувствовал себя беззащитным перед лицом организации. И, наконец, клиент оказывает организации сферы обслуживания кредит доверия. Поэтому также и здесь на первом плане стоят принципы доверц^, равенства и уважения прав.

Как подчеркивает также и А. Бос, общественное управление по своему назначению соответствует любой организации сферы обслуживания. Современная бюрократия, хотя и провозглашает сегодня формально равенство и правовую государственность, все же не дает никаких гарантий для «сервис менталитета». Но это необходимо для хорошего функционирования общественного управления. Если принципы администрирования становятся самоцелью, тогда общественное управление уподобляется управлению промышленным предприятием серийного производства, которое не учитывает особенности каждой встречи с человеком — например, между жителями города и служащими административных учреждений (см. F. Glasl, 1983).

Вследствие прямых контактов организма сферы обслуживания с клиентами для этого типа организации существуют психические границы разделения труда. Организация сферы обслуживания знает, что она не может обеспечить клиентов неограниченным числом специалистов. Лучше, чтобы клиент по возможности имел дело с одними и теми же контактными лицами. Это облегчает ему ориентацию и координацию. Поэтому страховые кампании склоняются к тому, чтобы все случаи страхования определенного круга клиентов обслуживались одной и той же командой специалистов. Банки создают рабочие места с узкой специализацией (векселя и валютные операции, инвестиции, кредиты и др.), и создают для этого «all-roimd-service-centres». В такой центр клиент может обращаться со всеми своими проблемами. Больницы экспериментируют с «групповым обслуживанием», причем определенная группа пациентов постоянно обслуживается стабильной группой медицинских работников.

В результате таких и подобных им мероприятий принципиально сдерживается слишком далеко заходящая дифференциация, чтобы улучшить качество взаимоотношений между обслуживающим персоналом и клиентами.

Обобщенно в организации сферы обслуживания можно отметить следующие возможности появления

конфликтного потенциала:

- с целью правового обеспечения происходит сверхнормирование; пытаются регламентировать все возможные случаи, вследствие чего сужаются возможности проявления личной инициативы сотрудников;
- поведение сотрудников лишено интереса, рутиннообразно и направлено только на формальное исполнение инструкций;
- разделение труда заходит так далеко, что пользователю услуг становится трудно самому интегрировать не скоординированные раздробленные услуги;
- оперативная работа по оказанию услуг приводит к образованию узких мест, что приводит к стрессовым явлениям у сотрудников; стресс отражается на клиентах.

Многие организации сферы обслуживания несут в себе признаки или профессиональной, или производственной организации. Это значительно отяжеляет организацию, имеющую однозначное предназначение.

с) Производственная организация

Индустриальные организации создают материальные ценности, которые полностью отделены от производителя. Они циркулируют по всему миру, пока не будут приобретены и использованы. Пространственные и материальные условия отражаются в характере производственной организации. Процесс изготовления машинным способом может быть дифференцирован на бесконечное множество технических операций без всякого ущерба для потребителя. Но чем шире применяется разделение труда, тем больше требуется функциональных плоскостей для организации управления этими процессами (контрольные точки). Вследствие прогрессирующей механизации физического производства вообще на передний план выдвигаются *физические* средства производства. Производство — это дифференцированный социо-технический процесс, поэтому наряду с требованиями технологии следует, безусловно, учитывать телесные возможности людей. Эргономия, удобство в обслуживании машин, защита от шума, пыли, жары и других вредных для организма условий приобретают большое значение. Эти требования в послевоенные годы были существенно ужесточены. Было установлено, что монотонная работа приводит к психической апатии, телесному утомлению и понижению работоспособности. Поэтому R.J.Wherry (1954) ввел

четыре главных критерия для организации работ:

— Чередование при выполнении работ очень важно (ротация задач внутри команды, «job rotation» между различными рабочими группами).

— Рабочие должны действительно знать результаты своей работы, т.е. либо в натуральном продукте, либо в виде ясных обзоров, графиков и т.п. Таким образом, создается форма самоконтроля, позволяющая оценить успехи своей деятельности, и работа производится не в «безвоздушном пространстве»!

— Рабочие должны иметь возможность участвовать в определении производственного ритма (скорости конвейера, темпа работы машины и т.д.), чтобы ускорение и замедление работы приспосабливать к своему суточному ритму. Кроме того, им должно быть разрешено планирование собственной загрузки для оптимального выбора способа работы, приспособленного к его индивидуальности.

— Работа всегда должна иметь стимулирующий характер. Поэтому она должна представлять собой смесь как уже известной, рутинной деятельности, так и незнакомой деятельности со стимулирующим характером. Благодаря психически и духовнонапряженной деятельности улучшается телесная работоспособность.

Эти критерии в значительной мере ориентированы на телесную работу. Наряду с этим, в производственной организации выполняется еще много духовной работы. Она подпитывается — как профессиональная работа обычного штабного подразделения — процессами обучения и развития, которые были охарактеризованы при описании профессиональной организации.

Отдельные работы можно включить в общий синергетический порядок выполнения работ. Поэтому службы планирования и координации в этой организации играют более важную роль, и легче определяется их объективная роль, чем при двух других типах организации. Как следствие объективной конкретности физического продукта, постановка целей для отдельных операций более объективна, измерима и контролируема. Поэтому структурирование целей с целью управления комплексным производством может

происходить и без давления со стороны руководящих органов.

Тем самым мы не ратуем заранее за иерархическое или авторитарное управление производством. Рабочий, занятый в машинном производстве, благодаря ступенчатой, хорошо-развитой системе рабочего контроля на рабочем месте, может стать настоящим организатором собственной работы, хотя он и должен при этом признавать объективно заданные параметры. В. Lievegoed (1974) показал, как в ходе развития предприятия от пионерской фазы к дифференциальной и интегральной фазам организация работ может изменяться от внешне заданного определения к самоопределению. В другом месте (F. Glasl, 1975с) мы показали особенности фаз развития в индустриальном производстве.

Синергетический принцип организации работ, согласно которому отдельные способности должны быть направлены на достижение общей цели, может быть действенным только в том случае, если рабочие действительно знают и понимают смысл и цель своей работы. Поэтому в условиях разделения труда при производстве продукции нужно постоянно добиваться понимания действительных потребностей потребителя. Поскольку продукт в его дальнейшей циркуляции отделяется от производителя, при организации производства возникает опасность, что продукт полностью «оторвется» от рабочего и станет абстрактным. Тогда произойдет отчуждение. Принцип «братства» звучит здесь совершенно конкретно: все действия производителя должны быть ориентированы на потребности потребителя!

Поэтому, согласно формирующим принципам гуманистического «job design» (структурирования работ), наряду с уже упомянутыми принципами R. Wherry (1954) подчеркнем еще ряд правил организации работ, направленных против тенденции отчуждения (см. прежде всего L. David и J. Taylor, 1972; E. Ulich, P. Groskurth и A. Bruggemann, F. Vilmar, 1973; M. Elden, 1977).

Конфликтный потенциал возникает, если пренебрегают — наряду с уже перечисленными — следующими принципами:

- рабочий не знает результатов своего труда; он не сознает пользы своей работы для конечного потребителя; поэтому он не может объективно определить цель своего труда;
- вследствие бесконечной разбивки работы на отдельные операции, задачи, стоящие перед

конкретным рабочим, не представляют собой осмысленного целого, вследствие этого у него нет осмысленного отношения к потребностям потребителя (см. далее F.Glasl, 1980с);

— горизонтальное разделение работ приводит к тому, что люди задействованы исключительно в своих односторонних способностях — например, только планирование, только исполнение, только контроль и т.д. — вследствие чего люди редуцируются в своем существе.

Также если в производственной организации односторонне доминирует техно-инструментальная подсистема, это ни в коем случае не следует понимать так, как будто вся производственная организация построена исключительно по этому принципу. Также и для рабочих машинного производства важна забота о культурной и социальной подсистемах, хотя приоритет сохраняется за техно-инструментальной подсистемой.

При каждом типе организации есть опасность, что вся организация будет построена по принципам доминирующей подсистемы: Производственная организация строит образовательную систему, развивая ее только по синергетическому принципу, и не оставляет свободы для индивидуума и профессионального образования. Профессиональная организация распространяет на все явления только принцип свободы и пренебрегает синергетическим аспектом функционирования организации. По этой причине, например, в психиатрических клиниках, в консультационных бюро, в школах постоянно возникают проблемы в вопросах руководства, поскольку сотрудники зачастую придерживаются мнения, что следует везде и всюду уклоняться от требований синергетической деятельности. Но также и при этом типе организации значительная часть работы должна быть ориентированна потребности; должны быть определены цели работы, отдельные виды выполняемых работ должны быть согласованы между собой и интегрированы И т.д.

Относительное доминирование трех подсистем в трех типах организации можно схематически представить следующим образом (табл. 5.10)

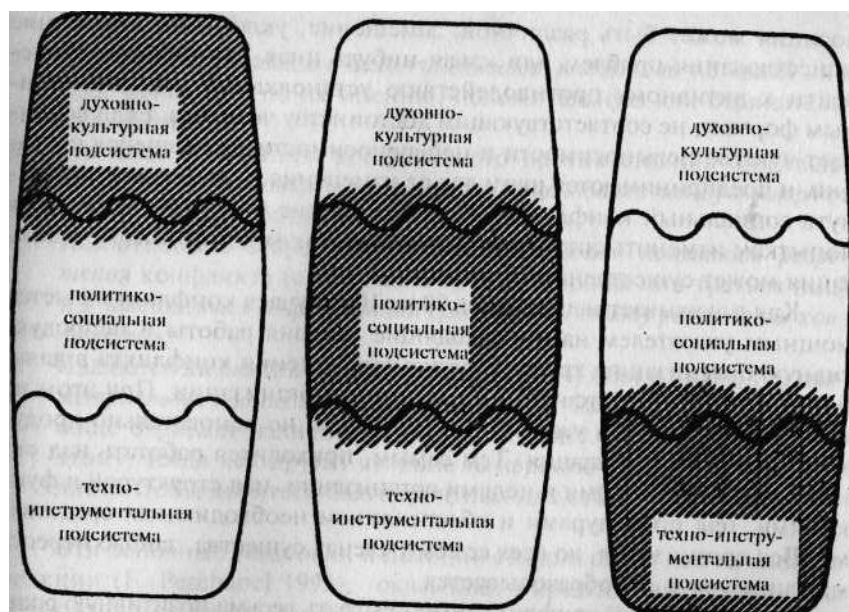


Таблица 5.10: Относительное доминирование трех подсистем в трех типах организаций

5.4.2.4 Общий обзор: организация как конфликтный потенциал

Этими рассмотрениями, само собой разумеется, тема «Организация как конфликтный потенциал» не исчерпывается. Мы ограничимся рассмотрением таких точек зрения, которые в других публикациях слабо освещены. Кроме того, эти рассмотрения должны иметь отчетливое отношение к предлагаемому нами образу человека. Другие организационно-научные теории и модели должны рассматриваться как дополнение к нашему изложению.

Ядром нашего рассмотрения организации с точки зрения конфликтного потенциала является воззрение, что организация, как таковая, сама по себе не является «причиной конфликта». Она действует только как конфликтный «потенциал». Ибо некоторые принципы, модели управления и структуры организации могут находиться в противоречии с описываемым образом человека - и все же не приводят «автоматически» к возникновению конфликта. Все зависит от того какую позицию люди займут в отношении создавшейся ситуации. Эта позиция может быть различной: замещение, уклонение, отрицание существования проблем или какая-нибудь иная. Или они могут перейти к активному противодействию установкам и организационным формам, не соответствующим достоинству человека. Если возникает чувство невыносимости и непереносимости

создавшейся ситуации, и предпринимаются шаги для ее изменения, тогда может возникнуть социальный конфликт, поскольку другие будут препятствовать попыткам изменить ситуацию. Вследствие таких конфликтов организация может существенно измениться.

Как показывает наш опыт, в 90 из 100 случаев конфликт является мощным указателем на неподходящие условия работы и непродуктивную организацию труда. В результате лечения конфликта в дальнейшем разворачивается процесс развития организации. При этом не только залечиваются уже нанесенные раны, но основательно продумывается вся организация. Тем самым, приходится работать над основными положениями и целями организации, над структурой и функциями, над процедурами и обеспечением необходимыми средствами. Вся организация, во всех ее семи членах существа, заново переосмысливается и преобразовывается.

Так возникший конфликт может сыграть весьма позитивную роль. Поскольку конфликт затрагивает всего человека, люди, вовлеченные в конфликт, действительно экзистенциально вступают в противоречие с организацией. И вследствие этого они заново преобразуют организацию так, чтобы она лучше подходила для развертывания человека в его трехчленном существе.

Но даже если организация, в общем и целом, построена или преобразована в соответствии с социал-экологическими принципами, они не приводят автоматически к развитию действующих в ней людей. Потому что и для развития организация может быть только «потенциалом»: Она может благоприятствовать развитию, но никогда не действует каузально-принудительно. Также и в положительном направлении необходимо, чтобы люди осознавали ситуацию, и чтобы они своими чувствами и волей постигали возможности развития, использовали их и соответственно им действовали.

5.5 Основные установки сторон в конфликте

Работают ли конфликтующие стороны над конфликтом самостоятельно или с помощью третьей стороны, определяется их основным настроением в отношении конфликта. Под этим мы понимаем:

1. Как стороны *оценивают общую ситуацию* т.е. считают ли они конфронтацию неизбежной? Видят ли они возможность прийти к соглашению?

2. Как стороны *в общем и целом оценивают конфликт'*, т.е. несет ли в себе конфликт, по их мнению,

положительную или отрицательную функцию?

3. На какие результаты конфликтного противостояния они надеются, т.е. как *в конкретном случае они оценивают пользу и ущерб* от этого противостояния;

4. Как относятся стороны к уже *имевшим место попыткам разрешения* конфликта (с помощью другой стороны или третьих лиц) и к имеющимся *в организации средствам и опыту разрешения конфликтов*;

5. Являются ли *отдельные установки* (с 1 по 4) обоюдными, т.е. *симметричными или асимметричными*.
Может быть, одна сторона вообще отрицает наличие конфликта и ведет себя соответственно этому, тогда как другая сторона намеренно провоцирует конфликт, чтобы добиться благоприятных для себя изменений.

Эти основные установки и позиции сторон, равно как их акции и реакции (F. Peschanel 1993), оказывают определяющее влияние на возможность лечения конфликта. Третья сторона уже в самой ранней стадии вступает с ними в конфронтацию. Поэтому при определении типа конфликта, с которого начинается любая диагностика, уже нужно различать трения, позиционную борьбу и системные конфликты.

Эти субъективные установки и позиции при каждом лечении конфликтов определяют рамки возможностей и ограничений. Они определяют также, признается ли третья сторона всеми вовлеченными в конфликт партиями или только одной из партий, и с этой позицией возможны только односторонние действия, направленные на лечение конфликта.

Поэтому при постановке диагноза нужно тщательно исследовать следующие вопросы:

1. *Как воспринимают стороны общую ситуацию ? (Общая перцепция)* Какое значение придают стороны субъективной, соответственно объективной сфере в конкретном конфликте? При дальнейшей эскалации конфликта, при достижении 4 ступени эскалации (гл. 10.4), переносят ли стороны свое внимание на субъективную сферу? Одно временно это определяет возможности определенных мероприятий, направленных на лечение конфликта.

R. Blake, H. Shepard и J. Mouton (1964) различают в этой связи три основные установки сторон. Они выбирают в качестве базы два компонента, а именно, уверенность, что конфронтации можно или нельзя избежать, и уверенность, что согласие между сторонами вообще достижимо или недостижимо: эти установки ведут, по

мнению этих авторов, к девяти различным подходам к решению конфликта:

а) *Конфронтация представляется сторонам неизбежной. Согласие невозможно:* тогда они либо 1. вступают в схватку, результатом которой может быть только победа или поражение; либо 2. предоставляют решение спора третьей стороне; либо 3. решение конфликта предоставляется жребию или какому-нибудь другому безличному случаю.

б) *Конфронтация не представляется сторонам неизбежной, но консенсус кажется невозможным:* это ведет к 4. одностороннему или взаимному отступлению сторон; или 5. к взаимной изоляции; или 6. к взаимному индифферентному поведению.

с) *Несмотря на конфронтацию, консенсус возможен:* это побуждает стороны 7. к общему решению проблем; или 8. к переговорам; или 9. к взаимной терпимости, причем противоречия маскируются.

Мы можем только условно следовать за этими авторами. Субъективные установки сторон являются для нас существенными фактами, с которыми третья сторона, безусловно, должна считаться. Но этим еще не определяется, что третья сторона должна делать в расчете на среднюю и дальнюю перспективу. Этим для третьей стороны определяется только исходная позиция. Поэтому при лечении конфликтов в «фазе ориентации» (гл. 13), следует работать со сторонами в части их основных установок и позиций в отношении к конфликту. Этот процесс осознания и обучения сторон совместно с третьей стороной в процессе работы изменяет основные предпосылки для дальнейшего лечения конфликта.

2. Как оценивают стороны конфликты в принципе? (Философские обоснования мнений)

Оценивают ли конфликтующие партии конфликты как явление, принципиально нежелательное, вредное, мешающее работе — или как позитивное, являющееся толчком для социальных перемен? L. Coser (1956) в своем учении о функциях социальных конфликтов показал, что конфликты не обязательно должны действовать дисфункционально, но при определенных обстоятельствах они могут выполнять позитивную функцию для дальнейшего развития социального образования. В последующие годы в литературе по стратегиям изменений (планируемые перемены, развитие организаций, гражданские инициативы и т.д.) стали более подчеркивать и пропагандировать позитивное использование социальных конфликтов (R.

Dahrendorf, 1961; S. Alinsky, 1969; P. Reckman, 1971). При этом стали недооценивать негативный, дисфункциональный аспект конфликтов (см. F. Glasl, 1973).

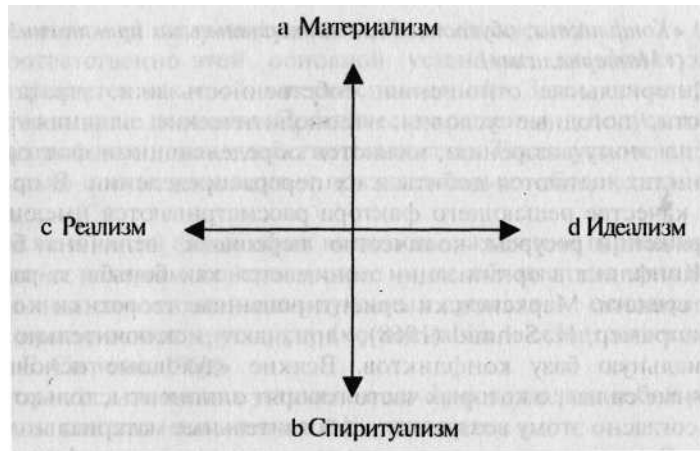


Таблица 5.11. Четыре основные направления философской ориентации

Эти основные установки, однако, концентрируются не только на полюсах «хорошо» и «плохо», но они гораздо более дифференцированы. K. Deutsch (1967) представляет семь основных воззрений на ценности, существо и функции войны в макро-социальных рамках, которые равным образом распространяются также на микро- и мезо-социальные конфликты. На основе этой работы и двенадцати различных философских ориентировок, которые представил R. Steiner (1961), мы различаем двенадцать базовых точек зрения, которые можно распознать как в религии, философии и науке, так и в практической деятельности партий.

Здесь мы не будем вдаваться в описание всех двенадцати ориентировок. Мы охарактеризуем только четыре главных направления a, b, c и d, которые, как четыре небесных направления компаса, задают систему координат для остальных направлений.

Четыре главных направления таковы:

a) «Конфликты по своему существу обусловлены только *материально*»

b) «Конфликты имеют существенно *духовную*, имматериальную основу»

c) «Конфликты определяются жизненными *реалиями*, такими как голод, болезни, землетрясения и

т.п.»

d) «Конфликты как необходимые *помощники при рождении* духовных, социальных и материальных перемен».

a) «*Конфликты, обусловленные материальными причинами!*» («*Материал изм*»).

Материальные отношения, собственность или утрата собственности, погодные условия, «геополитические влияния» и т.д., согласно этому воззрению, являются определяющими факторами. В конфликтах пытаются добиться их перераспределения. В организации в качестве решающего фактора рассматриваются имеющиеся в распоряжении ресурсы: количество персонала, величина бюджета и др. Конфликт в организации понимается как борьба за распределение средств. Марксистски ориентированные теоретики конфликтов, например, Н. Schmid (1968), признают исключительно только материальную базу конфликтов. Всякие «духовные основы» или «духовные силы», о которых часто говорят оппоненты, только маскируют, согласно этому воззрению, действительные материальные отношения. Они выполняют, согласно этому учению, только функцию целенаправленной идеологии и не являются реально влияющими факторами. Поскольку в игру втянуты «душевные» факторы, они представляются телесно-конституционально детерминированными и поддаются с этой стороны влиянию. Типичными представителями этого воззрения являются приверженцы классического диалектического и исторического материализма и, наряду с ними, — в различной нюансировке, — представители различных экономических теорий конфликтов.

Сродни этому также теории конфликтов, опирающиеся на *математические методы и теорию игр* (К. Boulding, 1962; Р. Valkenburgh, 1969 и др., а также *рационалистические теории* (I. Kant, лорд Tennyson, цитированные у К. Deutsch, 1967).

Диаметрально противоположным материализму является направление «спиритуализма».

b) «*Конфликт имеет преимущественно духовную основу*» («*Спиритуализм*»)

Согласно этому воззрению, в качестве единственной реальности рассматриваются духовные (сверхчеловеческие) существа. Материальный мир представляется лишь ареной борьбы сверхчеловеческих сил, таких как, например, танец Шивы в индуизме, гнев Божий и т.д. Человек может быть втянут в эту борьбу в зависимости от того[^] какими силами он будет призван. Тогда он используется в качеств[^] оружия или орудия

этих сил. Борьба может развертываться между прогрессивными и регрессивными силами, между добром и злом, светом и тьмой (Заратустра, св. Августин). Задачей человека может быть также — при другой нюансировке — не фаталистически рассматривать этот круг действий, позволяя себя просто использовать в качестве инструмента, но он может быть призван *испытать, на чьей стороне справедливость и на чьей несправедливость (Фома Аквинский)*.

Соответственно этой основной установке, конфликт заранее рассматривается как «война вероисповеданий». Здесь «на кону» оказываются высшие ценности. Практические решения не допускают здесь никаких компромиссов с действительностью. Такая установка созревает только в ходе эскалации и признает только абсолютные ценности.

Также и в этой философии возможны различные вариации, соответственно которым контраверсные — не обязательно являющиеся отражением самостоятельных духовных существ — основные установки противостоят друг другу (когнитивная и семантическая школы, см. E. Converse, 1968).

Вторая ось основных установок *e n d* представляет собой различные виды синтеза названных *a* и *b* антиподов.

с) *«Конфликты определяются жизненными реалиями, такими как голод, болезни, землетрясения» («Реализм»)*

К числу возможных состояний, неприятных для человека, могут относиться также социальные противостояния и конфликты. Они так же принадлежат жизни, как рождение и смерть. Эти явления можно изучать и пытаться включить в свой жизненный план. Возможно, за всем этим стоит определенный, скрытый от человека смысл; возможно, также исключительно материальные факторы определяют агрессивность, раздоры и конфликты. Но задача состоит в том, чтобы люди вырабатывали в себе миролюбие и благодаря этому более невозмутимо воспринимали мир. Участие в конфликтах нужно только для того, чтобы лучше принимать и обрабатывать их необратимые последствия.

Эти и подобные установки лежат в основе различных религиозных течений, которые в конфликтных ситуациях хотят умиротворяюще действовать «изнутри». Нюансировку такой установки представляет, в

определенном смысле, «бихевиористская установка в отношении конфликта» (K. Lorenz, 1938; A. Storr, 1969), которая из поведения человека и животных выводит, в какой мере агрессивность, характерные для человека несовершенства и т.п., являются релевантными для становления и разрешения конфликтов. Родственные формы представляет психоаналитическая школа, считающая определяющими факторами жизнь инстинктов (S. Freud, A. Mitscherlich, 1969; E. Boulding, 1964 и т.д.). Характерным для этой установки является то, что хотя и признается возможность влиять на определяющие факторы (координирование, отклонение, ритуализация, сублимирование и т.д.), но они считаются не поддающимися развитию и поэтому непреодолимыми.

Этому противостоит четвертая основная установка:

d) «Конфликты как необходимые помощники при рождении духовных, социальных и материальных перемен» («Идеализм»)

С помощью конфликтов можно ликвидировать устоявшиеся, устаревшие структуры. В этом состоит их позитивная функция. Новые принципы и современные жизненные формы могут быть достигнуты только через разрушение. Без конфликтов воцарился бы застой, и не было бы никакого действительного прогресса. — Новому, которое хочет пробиться, должно приносить жертвы, ибо «лес рубят — щепки летят». Конфликты могут возникать либо принудительно, на основе имманентной динамики развития, либо сознательно провоцируются людьми, чтобы проложить путь прогрессу. Посредством революционных изменений социальных условий можно позитивно повлиять на сознание и поведение отдельных людей. Здесь часто провозглашается «война, чтобы не было войн»! К философам этого направления — в различной нюансировке — можно причислить, например, Гераклита, Гегеля, Фихте.

Дальнейшие вариации склоняются либо к материалистическому полюсу (современные социалистические революционные и эволюционные идеологии), или к спиритуалистическому полюсу (например, представители религиозных или гуманистических принципов социального обновления без применения силы).

Задачей конфликтной диагностики может быть точное исследование основных конфликтных философий партий. Обычно уже при первых интервенциях выясняется, к каким главным потокам, главным

образом, тендируют партии. Знание этих основных тенденций может помочь получить доступ к партиям и заручиться их поддержкой. Также и третья партия должна испытать себя, к какой главной установке она тяготеет, и при проведении диагноза и интервенции сознавать собственную предрасположенность и ограниченность. Чем более различаются основные установки партий, тем труднее получить согласие на лечение конфликта. И, напротив, чем ближе друг к другу основные установки, тем легче хотя бы в этой плоскости достигнуть согласия, которое может принести существенную помощь при лечении конфликта — предполагается, что партии борются друг с другом не как «инквизиторы с еретиками» или как «правые и левые уклонисты».

3. На какие результаты рассчитывают конфликтующие старты, и какая степень их участия для этого требуется ? (стратегические расчеты)

Какую пользу приносит конфликт сторонам? Чего ожидают они от продолжения конфронтации? Что опасаются они потерять, если придут к соглашению с противником? К каким действиям они готовы? Готовы ли они при определенных обстоятельствах пожертвовать своим положением или карьерой? Решили ли они за счет психической напряженности основательно прояснить для себя ситуацию?

Следуя положениям теории игр и теории переговоров (см. прежде всего Th. Schelling, 1958; S. Siegel и L. Fouraker, 1960; P. Diesig, 1961), можно говорить о том, что стороны каким-то образом сопоставляют желаемые результаты и требуемые для этого усилия. Мы говорим поэтому о «стратегических расчетах». Однако ожидаемые результаты и их «стоимость» во многих случаях не поддаются объективному или субъективному расчету. Часто материальные и нематериальные ценности противостоят друг другу; кроме того, партии в своих взаимоотношениях применяют различные материальные и нематериальные масштабы ценностей. Тем не менее, они пользуются некоторой шкалой ценностей, по которой они определяют, имеет ли смысл продолжать или обострять конфликт, или «стоит ли игра свеч». С эскалацией конфликта меняются, однако, и базовые оценки партиями «выигрыша-проигрыша» — как показал на основе эмпирического анализа международных конфликтов С. North (1962). Поэтому эти оценки — в отличие от концепции, принятой в теории игр — не являются постоянными величинами, но меняют свой вес

и значение в ходе эскалации. Изменение оценочной шкалы может явиться побуждением как к дальнейшей эскалации конфликта, так и к его смягчению.

Для R. Blake, H. Shepard и J. Mouton (1964), а также для K. Thomas (1976) такого рода расчетная база («low stake — moderate stake — high stake») явилась основой для построения их стратегий решения конфликтов. Если одна из партий надеется, что от продолжения конфликта ее позиции существенно улучшатся, то она предпринимает защитные действия против вмешательства третьей партии. Тогда интервенция третьей партии наталкивается на противодействие. Поэтому третья партия должна задаться вопросом, какие выгоды и потери ожидают различные партии вследствие возможной интервенции.

4. Как относятся партии к уже имевшим место попыткам разрешения конфликта и к имеющимся в организации средствам разрешения конфликтов;

Какие попытки предпринимались самими партиями для конструктивного разрешения конфликта? Как повлияли эти попытки на дальнейший ход конфликта? Видят ли конфликтующие партии возможности для разрешения конфликта, или они потеряли всякую надежду? Занимают ли они активную или пассивную позицию в отношении конфликта?

Поскольку партии зачастую имеют различные перцепции в отношении конфликта, предполагаемых его причин и действующих факторов, их попытки улаживания конфликта могут привести к его дальнейшему обострению.

При одном из полугосударственных консультационных институтов была создана надзорная комиссия для внедрения в сильно эскалированный конфликт, которая значительно расширила формальный авторитет директора. Однако это «всемогущество авторитарного директора» и было как раз главным предметом спора для многих сотрудников института. После этого вмешательства эскалированный конфликт значительно углубился.

На одном предприятии высшее руководство задумало провести реорганизацию, чтобы устранить предполагаемые организационные причины конфликта. Однако тем самым руководство вмешалось в «территориальные споры» и «борьбу за власть» двух руководителей отделений, и еще больше обострило

конфликт.

Усилия, предпринятые для решения конфликта, часто непреднамеренно приводят к прямо противоположному результату. Имеющиеся в наличии «способы урегулирования конфликтов» оказываются явно недейственными, поскольку перцепции конфликта далеко расходятся. Вследствие дальнейшей эскалации конфликта эти перцепции становятся еще более односторонними и искаженными. Вследствие этого попытки решения конфликта сами приводят к новым конфликтным спорам. При диагностике течения конфликта, особенно его поворотных пунктов и критических эпизодов, эти попытки разрешения конфликта оказываются, при определенных обстоятельствах, эскалирующими факторами.

Поэтому для конфликтного диагноза очень важным является тщательный анализ существующих в организации органов и процедур, предназначенных для решения возникающих разногласий. Такие службы в организации мы называем «регуляторами конфликтов».

Ряд авторов — например, K. Boulding (1964), R. Walton (1969), R. Corwin (1969) — подчеркивают, что необходимо исследовать, почему пренебрегают существующими регуляторами конфликтов (большой частью называемыми «механизмами регулирования конфликтов»), или почему они оказываются недейственными. Эти авторы сводят, таким образом, все нормативные аспекты организации, включая иерархическую структуру управления и процессы принятия решений, к единому понятию «механизмов регулирования» или «конфликтным барьерам». Для диагноза такое понятие «конфликтных регуляторов» является слишком широким и почти полностью покрывается понятием организации как конфликтного потенциала. Значительно же и практичнее определяют понятие конфликтных регуляторов K. Thomas (1976) и H. Prein (1978, 1982). Мы также предпочитаем более узкое понятие. Под конфликтными регуляторами мы понимаем институци-ализированные органы и методы, которые претендуют на решение проблем и разногласий, чтобы предотвратить парализацию и перегрузку стандартных органов и стандартных методов управления. В качестве примеров конфликтных регуляторов Prein (1979a) приводит следующие:

- интегративные роли или функции, как, например, совместное правление, совет предприятия и т.д.

- нормы лечения конфликтов в организации,
- процедуры: порядок улаживания трудовых споров, порядок обжалования, право обжалования.

Эти регуляторы включаются только тогда, когда существующие «нормальные» возможности преодоления разногласий больше не могут удовлетворительно функционировать.

Действенность таких конфликтных регуляторов основана, большей частью, на следующем:

- процесс сокращается, выпрямляется и ускоряется; благодаря этому можно предотвратить негативные последствия;
- процесс замедляется; создается временная и пространственная отстраненность от сути спора;
- между партиями может наступить «охлаждение»; третья партия может создать дистанцию между партиями, способствующую объективации спорных вопросов;
- процесс предполагает участие других лиц, не входящих в конфликтующие партии, чтобы предотвратить стагнацию конфликта из-за того, что силы партий примерно равны; эти лица должны пользоваться особым уважением, чтобы содействовать уравниванию интересов партий и т.д.

При конфликтном диагнозе нужно исследовать, почему имеющиеся конфликтные регуляторы либо не задействованы партиями, либо оказались недейственными.

При различных типах конфликтов партии по-разному обращаются с конфликтными регуляторами. При так называемых «конфликтах трения» партии, как правило, признают существующие конфликтные регуляторы. Однако они могут оказаться недостаточными, потому что спор приобрел глобальный характер или ведется слишком эмоционально, или партии не располагают достаточным временем для решения спора. Анализ конфликтных регуляторов в таких случаях может привести к существенному усовершенствованию существующих органов или процедур, так что в будущем подобные разногласия могут быть разрешены. При позиционной борьбе существующие конфликтные регуляторы часто оказываются недейственными, поскольку при определенных обстоятельствах считается, что лица, задействованные в органах конфликтного

регулирования, не лишены предвзятости. Внутренние консультанты организации и представители отдела кадров при ожесточенной позиционной борьбе не должны в ней участвовать, поскольку они могут преследовать в общей системе свои собственные интересы. Они «функционально привязаны» и их нейтралитет не гарантирован. При одном из конфликтов в коммунальном управлении, отдел «кадры и организация» регулярно игнорировался конфликтующей партией А, поскольку она рассматривала его как втянутую в конфликт партию. Главным предметом спора были качественные и количественные изменения состава персонала отдела А, к тому же отдел кадров в предшествующие годы направил в магистрат секретные рекомендации по изменению кадрового состава отдела А. Отдел «кадры и организация» был в глазах отдела А партией!

При *системных конфликтах* конфликтные регуляторы, существующие в организации, не действуют, поскольку они являются составной частью самой организации. Они обеспечивают стабильность системы в целом. Но как раз эта стабильность и ставится под вопрос при системных конфликтах. Действия партий направлены на изменение определяющих аспектов организации, а не только на согласование отдельных частей в рамках существующей организации.

С 1968 по 1970 годы мы в качестве консультантов работали над конфликтами в высших учебных заведениях. Студенческие волнения преследовали цель парализовать систему университетов в принципе. Студенты отказывались — и с полным правом! — использовать для решения конфликта институционализированные формы регулирования конфликтов, поскольку это, по определению, могло привести к укреплению и усилению системы. «Репрессивная терпимость» могла, в глазах студентов, только укрепить существующие рамки, даже если произойдет большая или малая адаптация организации. И, отказываясь использовать существующие конфликтные регуляторы, одновременно отказывались признавать права этих институций. Кроме того, нужно было воспрепятствовать тому, чтобы регулировать возникший конфликт с помощью конфликтных регуляторов соответственно нормам, принципам и целям существующего порядка, поскольку именно они принципиально и решительно ставятся под сомнение.

Отсюда становится понятным, что существующие конфликтные регуляторы не могут больше

функционировать. По этим же причинам системные конфликты быстро перерастают мезо-социальные рамки и распространяются на макросоциальное поле. Наряду с этим, естественно, отсутствие конфликтных регуляторов может привести также к затруднениям при разрешении конфликтов. Конфликтные регуляторы могут функционировать только при определенных условиях:

1 *Область действительности и значимости* конфликтных регуляторов должна быть шире, чем поле действия острого конфликта, т.е. конфликтные регуляторы, предназначенные для решения конфликтов внутри подразделения, не действуют, если их пытаются применить для разрешения конфликта, который вышел за рамки подразделения.

2 *Процессы* урегулирования конфликта должны действовать быстрее, чем разрастается сам конфликт (V. Valkenburgh, 1969); если для запуска такого процесса требуется несколько недель, то в случае, например, забастовки, она за это время перейдет в такую стадию, что обратного пути уже не будет.

3 Конфликтные регуляторы должны располагать *большей энергией и силой осуществления*, чем конфликтующие партии; если этого нет, то «конфликт продолжается и с регуляторами».

4 Органы и методы регулирования конфликтов должны обладать *иммунитетом в отношении* попыток «социального заражения» (см. гл. 6) со стороны конфликтной системы; если среди конфликтующих партий возникает паническое или фаталистическое настроение, то система конфликтных регуляторов должна *относительно* мало («абсолютно» практически невозможно) подвергаться этим влияниям.

5 *Для отдельных шагов регулирования конфликтов необходимо* (F. Glasl, 1967), чтобы регуляторы конфликта

- могли ссылаться на общепризнанное описание данного «конфликтного случая» («casus belli»),
- имели органы для наблюдения за поведением конфликтующих партий,
- владели процедурами для уведомления о наличии конфликта,
- владели методами оценки ситуации по существу и с точки зрения права,
- имели институционализированные способы легитимной констатации наличия конфликта и для соответствующих мероприятий противодействия ему,

- чтобы легитимность предпринимаемых действий не подвергалась сомнению,
- чтобы они обладали потенциалом и санкцией, достаточными для их исполнения и объявления конфликта завершенным. Galtung, 1972).

Если эти методы неотчетливы, многозначны и непонятны, то решения органов урегулирования конфликта будут приниматься с трудом. N. Luhmann (1975) указывает на то, что в сложной ситуации содержательные решения признаются в том случае, если формальная правомочность процедуры принятия решений не дает повода для сомнений. Легальность методов является основой для легитимности содержания.

Диагноз этих аспектов дает возможность судить о том, могут ли быть использованы существующие институты регулирования конфликта, или они нуждаются в улучшении или обновлении.

При обсуждении общей точки зрения на проблему лечения конфликтов мы еще остановимся подробно на возможностях и ограничениях использования институционализированных конфликтных регуляторов (гл. 12.5).

5.6 Заключительные замечания к диагностике конфликта

Рассмотрения типов конфликтов, образа человека и организации, каузального и социал-экологического мышления, а также отдельных содержательных измерений диагноза, дополненные дальнейшими представлениями в главах с 5 по 10, могут показаться читателю, на первый взгляд, чрезвычайно сложными и трудно обозримыми. Мы считаем также, что не все перечисленные точки зрения релевантны в одинаковой мере в любом конфликте. Поэтому они не везде и не всегда применяются для решения конфликта как обязательные. В какой мере должен быть детализирован диагноз, на это можно ответить, только исходя из конкретной ситуации. При этом к вопросу нужно подходить как аналитически и систематически, так и интуитивно. Чисто рационально-аналитический образ действий приводит к обилию отдельных результатов, но не дает общей диагностической картины. Многие детали проведенного диагноза даже мешают видеть целое и существенное в конфликтной ситуации. Между полюсами аналитического способа рассмотрения и интуитивными методами сегодня предлагается много хороших методик, которые апеллируют к образно-имагинативным и инспиративным способностям человека: они основаны, например, на гештальт-терапии и психосинтезе, а также разработаны антропософским направлением. Однако для применения таких методик требуется как добросовестное их изучение, так и ответственная работа с научно-

аналитическим инструментарием. Так, например, после проведения хороших феноменологических исследований и последующего основательного, рационального их анализа, рекомендуется представить существенное этой конфликтной ситуации посредством красок или с помощью легенды, сказки или басни (см. F. Glasl, 1981, 1987). Как показывает опыт работы с творческими методами, они позволяют познать и представить общие взаимосвязи, «духовные связи», или внутреннюю структуру отношений между конфликтующими партиями. Строго рационально-аналитический подход на основе рекомендаций психологов, психосоциологов, социологов, практически исчерпал себя, и, как показывает опыт работы с конфликтующими партиями, приводит к настойчивым вопросам о сущности конфликта. Только творческие и художественные методы, на службе которых стоят имажинативные, инспиративные и интуитивные формы познания (см. R. Steiner, 1967), могут исчерпать весь познавательный потенциал человека. Однако в рамках этой книги мы ограничимся только кратким указанием (см. F. Glasl, 1987).

Общие связи между содержательными аспектами диагностики конфликта можно вкратце обрисовать еще следующим образом: в ходе конфликта партии прямо или косвенно конфронтируют друг с другом. Их взаимоотношения перегружены. В своих интеракциях они выдвигают друг перед другом проблемы, основанные на требовании улаживания общественных разногласий. *Какие* из этих проблем они выставляют на передний план, выясняется в спорах. *Как* они обращаются с ними, выясняется по их акциям и реакциям, приводящим к конфликтным эпизодам. В этих эпизодах проявляются как предметная сторона проблем, так и проблемы взаимных отношений. Это находит свое выражение в ходе конфликта, в пороговых и поворотных пунктах, а также в критических эпизодах. В эти столкновения и конфронтации вливаются многие элементы. Они определяются внутренней конституцией конфликтующих партий, т.е. тем, как они обходятся с этими проблемами, их перцепциями, установками, чувствами, интенциями и образом поведения. Кроме того, в их действиях открываются условия и возможности социального окружения, т.е. организации, особенностей позиций и функций, существующих организационных основоположений, процессов, средств и др. Такого рода конфликтный потенциал всегда конкретно представлен партиями. Поэтому каждую конфликтную партию мы рассматриваем как «представительницу проблем». Ибо предметные аспекты организации только тогда приводят к конфликту, когда они «представлены» отдельными лицами или группами лиц. Таким образом, социальные конфликты представлены рядом конкретных проблем,

выдвигаемых партиями: они принуждают партии к тому, чтобы самокритично взглянуть на себя, и они принуждают к тому, чтобы критически рассмотреть существующую организацию и при необходимости внести в нее соответствующие изменения. Кроме того, социальные конфликты выставляют требования для пересмотра взаимных отношений конфликтующих партий. В основных перцепциях конфликтующих сторон, в основных установках в отношении к проблемам конфликта и т.д. проявляется, насколько конфликтующие партии соответствуют этим требованиям.

По отношению к этим требованиям можно занять такую позицию, что должно измениться только окружение, но не сами партии.

Но возможно также, что конфликтующие стороны откликнутся на эти требования и будут работать над собственным развитием и развитием взаимных отношений. Опыт показывает, что такого рода конфликт может служить импульсом для дальнейшего социального развития. Ожесточенные конфликты экзистенциально глубоко внедряются в биографии конфликтующих сторон. Они не могут принимать их безлично и отстраненно. Они чувствуют, что на карту поставлена их идентичность. Поэтому активная и конструктивная работа над конфликтом всегда дает шансы на то, что вследствие душевных и духовных нужд будут перестроены социальные формы, проявившие себя негуманными и вредными. В ходе работы над конфликтом мы можем так преобразовать организацию, чтобы она удовлетворяла потребностям человека как цельного существа. Благодаря применению активных и конструктивных методов лечения конфликтов мы можем подойти к созданию более зрелых социальных форм. В нашей практике консультантов-конфликтологов мы постоянно должны приобретать такой опыт. Он является для нас глубочайшим источником инспирации и мотивации, который помогает нам проводить порой поистине трудную работу по излечению конфликтов.

В следующей 6 главе мы еще раз рассмотрим отдельные аспекты конфликтного диагноза, и в главах с 7 по 10 подробно представим процесс эскалации конфликта с точки зрения оснований для конфликтной диагностики.