

Konflikte in Organisationen

Formen, Funktionen und Bewältigung

von
Erika Regnet

2., überarbeitete Auflage

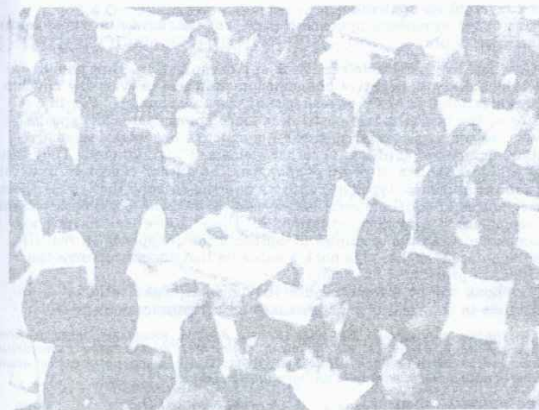


Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen

Эрика Регнет

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Формы, функции и способы преодоления



Гуманитарный Центр
Харьков, 2014

Научный редактор
Кандидат филологических наук
Анна Аркадьевна Киселева

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

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

Она будет интересна руководителям, специалистам по управлению и коммуникации.

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

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

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

ISBN 3-8017-1110-2 (нем.) © Hogrefe-Verlag, Göttingen • Bern
Toronto • Seattle 2001
ISBN 978-617-7022-14-4 © «Гуманитарный Центр», 2005,
© «Гуманитарный Центр», 2014,
перевод на русский язык, оформление

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

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

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

Предисловие научного редактора

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

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

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

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

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

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

3.3 Конфликты между разными конфликтующими сторонами (участниками)

3.3.1 Потенциал конфликтов с начальником

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ливингстон¹ более 20 лет назад описал впечатляющий феномен, который подчеркивает важность роли руководителя: чем больше он ожидает от подчиненных, тем больше они производят. Если у руководителей «большие ожидания», то, вероятно, сотрудники будут производить выше среднего, а при малых ожиданиях и результаты будут низкими. Поскольку эти ожидания проявляются в поведении руководителей по отношению к сотрудникам, важно не то, что говорит шеф, а то, как он себя ведет. Следовательно, это «самосбывающееся пророчество». Согласно этой теории, каждая организация и каждый руководитель получает тех сотрудников, которых он заслужил. Если руководитель не проявляет интереса к предпрятию, задачам, сотрудникам, он «транслирует» им чувство неудовлетворенности работой. Но высокие ожидания руководителей мотивируют только тогда, когда они реальны и выполнимы.

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

¹ Livingston, 1969, 1990

водители высшего звена часто жалуются на подчиненных менеджеров:

- они недостаточно ответственны и несамостоятельны,
- они в принципе недостаточно тщательно готовят документы,
- им не хватает инициативы, изобретательности и четко расставленных приоритетов,
- они не могут принимать принципиальные решения в режиме диалога, это право они оставляют вышестоящим руководителям¹.

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

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

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

Чем более сплоченны и солидарны работники, тем эффективнее они смогут оказать сопротивление. В некоторых организациях известны случаи, когда целые производственные группы эффективно выражали свой протест против цейтнота или выступали за повышение уровня сдельной оплаты. В таких ситуациях сама группа определяет удобный для себя темп работы и время перерыва. Кроме того, так работники могут эффективно защищаться от пристального наблюдения со стороны руководителя. При этом группа должна заботиться о том, чтобы их продуктивность не падала ниже критического уровня, потому что это провоцирует тотальный контроль со стороны руководителя, сокращение или ротацию штата¹.

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

Если менеджеру не удастся быстро сгладить обострившуюся ситуацию, высшее руководство организации истолкует это как сбой в управлении, что, по сути, является риском для его профессиональной карьеры².

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

¹ Mueri, 1980

¹ Hacker & Greif, 1983, S. 210f.

² Hacker & Greif, 1983, S. 256

³ Adams, 1965

ности падают. Вайнер¹ называет это «*психологическим контрактом*», с помощью которого сотрудник организует свои взаимоотношения с предприятием. В конечном счете, это означает, что сотрудник хочет – и должен – чувствовать, что с ним обращаются справедливо. Особенно важную роль в этом играет руководитель. Своим поведением он оказывает большое влияние на жизнь каждого сотрудника организации и его профессиональную карьеру. Кроме того, руководителя или менеджера воспринимают как представителя организации.

«*Управление снизу вверх*» – это никак не партизанское сопротивление, которое нужно подавить. Оно может внести существенный вклад в оптимизацию поведения и работы в организации. Айнзидлер² выделяет следующие индивидуальные стратегии управления «снизу вверх»:

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

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

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

¹ Weinert, 1987
² Einstiedler, 1991

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

3.3.2 Латеральные (горизонтальные) конфликты

Особенности латеральных конфликтов – то есть столкновений между коллегами одного иерархического уровня – изучал Рольф Вундерер¹. По его мнению, характерным признаком латерального сотрудничества является то, что оно реализуется исключительно путем взаимного согласования интересов сотрудников, формально занимающих равные должности. Поэтому конфликт на этом уровне можно «считать» прототипом взаимоотношений с собственной динамикой развития, в которые руководителю следует вмешиваться лишь в крайнем случае². В отличие от «вертикальных» управленческих отношений, сотрудничество на горизонтальном уровне характеризуется относительно гибкой и неоднозначной структурой. Хотя сотрудник и обязан поддерживать функциональное сотрудничество, у него нет никакой возможности влиять на рабочие отношения, отдавая прямые распоряжения.

С помощью опроса Вундереру³ удалось выявить самые интенсивные источники горизонтальных конфликтов:

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

¹ Wunderer, 1978, 1987
² Wunderer, 1987
³ Wunderer, 1978

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

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

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

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

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

а также *личностные факторы*:

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

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

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

Рисунок 8. ПРИЧИНЫ ЛАТЕРАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ, СОГЛАСНО ВУНДЕРЕРУ¹.



К тому же, следует учесть, что в западной культуре сильно укоренился *индивидуализм* и соответствующее восприятие. В организационной деятельности это проявляется в том, что перед сотрудниками организации постоянно стоит дилемма: конкурировать или сотрудничать².

¹ Wunderer, 1987, Sp.1298

² Neuberger, 1995, S. 91f.

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

Эффективное сотрудничество требует глубокого понимания поведения и личностных особенностей всех его участников. Способность к командной работе предполагает открытость, обмен информацией, интегративное поведение (то есть стремление к консенсусу), высокий уровень самоконтроля, увлеченность работой и упорство при реализации замыслов и идей. А если человек не способен к командной работе, ориентирован на конкуренцию, ему сложно качественно контактировать с другими людьми, он не в состоянии четко передавать информацию, имеет низкую самооценку, негибкое, неясное и узкопрофессиональное мышление, эмоционально нестабilen и отличается недостаточным интегративным поведением¹.

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

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

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

3.3.3 Потенциал конфликтов с сотрудниками

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

¹ Jochum, 1999

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

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

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

Согласно результатам опросов, руководители утверждают, что в режиме постоянного цейтнота остается слишком мало свободы для управленческих задач, что они хотели бы больше общаться с сотрудниками. Однако Воллерт¹ на основании своего практического опыта — он возглавлял отдел кадров универмага Hertie — считает, что дефицит времени и коммуникации — это следствие не только внешних условий. Он считает, что это зависит от того, как сотрудник или руководитель понимает свою роль в организации. В таком случае основная профессиональная задача руководителя — выявить слабые стороны «социального компонента роли руководителя». По мнению Воллерта, чтобы избежать этого, менеджеры «зарываются» в оперативную лихорадочную деятельность и в выполнение «специальных» задач, что для них гораздо легче, ведь это их специальность, тонкости которой им хорошо знакомы.

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

¹ Wollert, 1985

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

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

Ценности, убеждения и внутренние догматы руководителя (менеджера) мешают ему придерживаться необходимых моделей поведения. Руководители, которые считают, что люди ленивы, и принципиально уклоняются от работы, вкладывают в понятие *мотивации* контроль, четкие нормы, метод материального поощрения и наказания. Интересно, что чаще всего они проецируют собственные ценности на ценности других. Тот, чье поведение сильно зависит от таких *имплицитных образов людей*, едва ли сможет дать другим определенную свободу действий и осознать ее необходимость. Поэтому сначала руководителю следует определить и проанализировать свои (внутренние) ценности и представления. Виммер¹ считает, что «способность руководителя к самоанализу — это важная предпосылка его успеха в управлении».

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

¹ Wimmer 1989

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

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

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

3.3.4 Групповые и межгрупповые конфликты

В первую очередь рассмотрим традиционные рабочие (производственные) группы, сформированные в виде отделов организации и ведомственных структур. Затем – производственные команды, на длительное время интегрированные в организационную структуру – так называемые *полуавтономные рабочие группы*.

(а) Групповые конфликты

Исследователи уже давно пытаются объяснить механизм возникновения *производственных норм* в группах. В ходе исследований им удалось установить, что группы отличаются уровнем своей продуктивности, а переходя из высокопродуктивной группы в группу с более низкими показателями продуктивности, люди адаптируют свою индивидуальную «результативность» к групповой.

«Групповые нормы – наряду с представлениями о предписанной среднестатистической производительности – могут регламентировать также допустимые **границы отклонения** от этих норм, в рамках которых отдельный член группы имеет свободу действий для максимизации индивидуальной продуктивности. Существуют группы, которые ставят своих участников в довольно узкие рамки, но есть и такие, которые предоставляют им гораздо большую свободу действий (...). В Хоторнских исследованиях удалось доказать, что группа способна принуждать отдельных членов к соблюдению групповых норм (...). При этом «поощрением» может быть как социальное признание (и другие формы поддержки), так и особые привилегии при распределении благ. А «наказания» проявляются в ежедневном «подтрунивании» над сотрудником.

В таких условиях целенаправленно ущемляются интересы отдельных сотрудников, иногда дело доходит даже до актов саботажа. Сотрудник не может или не хочет реагировать на такие «выпады», но это мешает ему максимизировать свою собственную продуктивность. Если же ему не удастся адаптироваться, он может сменить рабочую группу»¹.

¹ Greif, 1983, S. 224f.

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

Хемпфил¹ выявил ряд факторов, влияющих на конфликтные ситуации в группах:

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

Рюттингер и Зауер² выделяют еще один тип организационных факторов влияния: новизна и степень сложности задач, степень стандартизации и формализации внутриорганизационных процессов, спектр и интенсивность контроля, функциональные различия, размер группы, предприятия, функционального отдела. Кроме того, формирование «образа врага» и проекция негативных эмоций или агрессии на *внешнего* «козла отпущения» в трудных ситуациях усиливают солидарность в группе. Конфликты *внутри* рабочей группы могут привести к снижению ее производительности, вплоть до распада.

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

¹ Hemphill, zit. Naase, 1978

² Ruettinger & Sauer, 2000, S. 97f.

предполагала также «гуманизацию труда», повышение уровня удовлетворенности работой, большую автономию сотрудников, а также справедливое распределение рабочих мест. В норвежском филиале компании Volvo в городе Кальмар существуют даже абсолютно независимые проектные группы. За последние годы эти формы организации производственного процесса приобрели определенную популярность – не только из-за экономических кризисов, но и из-за усложнения рабочих процессов. Энтони¹ провел исследование, в ходе которого ему удалось проанализировать ситуацию на 100 немецких промышленных предприятиях. Он установил, что в 32% из них применяют полуавтономные рабочие группы (87% формируют проектные группы, а 56% создают производственные группы для решения конкретной проблемы), 12% хотят сформировать в своих структурах полуавтономные группы, 4% уже отказались от этой идеи. На рисунке 9 показано, какие возможности принятия решений на самом деле делегируются группе.

Рисунок 9. СТЕПЕНЬ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПОЛУАВТОНОМНЫХ ГРУППАХ² (N = 32)

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

¹ Antoni, 1994

² Antoni, 1994

Мы видим, что группу наделяют довольно широким диапазоном функций, которые до сих пор были прерогативой вышестоящего руководства. Например, выбор представителя группы. Раньше руководителя группы всегда назначали свыше. Сейчас же распределение задач и функций происходит внутри группы. Это касается и планирования рабочего графика и отпусков. Даже решения о выполнении дополнительных задач группа принимает автономно. Несомненно, это «разгружает» вышестоящее руководящее звено и оставляет руководителю больше времени и свободы для стратегических задач¹.

С другой стороны, следует учитывать и отрицательные последствия такого новшества: во-первых, вышестоящие руководители теряют контроль над деятельностью группы, что вызывает у них опасения, во-вторых, усиливается потенциал внутригрупповых конфликтов. Действительно, у 11% полуавтономных групп существуют «внутригрупповые» проблемы. То же самое касается 23% групп, сформированных для решения одной конкретной проблемы, и фактически 33% проектных групп². Высокий конфликтный потенциал в проектных группах можно объяснить недостаточной мотивацией участников, иерархически неоднородным составом и (как часто бывает) ориентацией на выгоду исключительно для своего отдела. Следовательно, при увеличении объема групповой или командной работы внутригрупповые конфликты практически неизбежны³. Поэтому в таких условиях довольно сложно подготовить и сформировать эффективный штат сотрудников, организационную культуру и традиции разрешения конфликтов.

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

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

И на все эти вопросы не существует однозначных научно обоснованных (или подтвержденных практикой) ответов. Но, тем не менее, некоторые организации уже проводят эксперименты в этом направлении, используя новые виды «горизонтальных» и «вертикальных» опросов⁴. На таких предприятиях после успешного завершения проекта всей группе дают общую премию, которую ее члены смогут справедливо распределить между собой. Такой «опыт» показал, что в группах с высоким уровнем продуктивности распределение премии среди отдельных сотрудников происходит неравномерно, а вот в группах с низкой продуктивностью такие поощрения распределяются поровну. Однако эмпирических доказательств этого феномена пока еще нет.

Особенности виртуальных команд

Прогнозы на будущее касательно форм работы прощают стремительный рост популярности виртуальных команд². В одной виртуальной команде могут работать сотрудники, которые находятся в разных странах; взаимодействуя с помощью электронных средств коммуника-

¹ Rosenstiel, 1999b

² Antoni, 1994, 23ff.

³ Rosenstiel, 1999

⁴ «Оценка, даваемая коллегами», Jochum, 1987

² Sennet, 1998

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

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

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

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

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

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

Согласно результатам исследований, посвященных дистанционной работе, коллеги, которые знают друг друга и чувствительно реагируют на любые изменения в коммуникационном потоке, сохраняют прежнюю интенсивность и монолитность коммуникации. Проанализировав существующий рынок труда, действительно можно сделать вывод, что с личных встреч и заседаний центр тяжести перемещается на использование Интернета, Интранета и телефонной связи¹.

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

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

¹ Kurtz & Kuhn, 1995

(в) его можно разрешить или смягчить на ранней стадии, только если хотя бы один из оппонентов пошел на уступки, отступил и принес свои извинения. Но это происходит крайне редко, поскольку участники хотят сохранить свое достоинство.

Все это довольно интересно, но нам предстоит доказать еще многое с помощью эмпирических научных методов.

Виртуальные команды выдвигают новые требования к руководителю, ведь ему нужно управлять сотрудниками, которых он редко видит. Согласование целей, пояснения, обратная связь, контроль качества и своевременного выполнения проектов должны проходить формально – в основном в письменной форме. Многие методы эффективного управления (например, личное посещение производственных отделов директором), которые так часто применяют в современном менеджменте, применить здесь невозможно.

Экскурс: моббинг

В последнее время довольно часто встречается понятие «моббинг». Моббингом называют продолжительную конфликтную ситуацию, в которой отдельный сотрудник вынужден противостоять давлению со стороны коллег и/или начальника. Лейман¹ дает этому понятию следующее определение:

«...негативные коммуникативные действия, которые направлены против человека (одним или несколькими людьми), которые происходят очень часто, в течение длительного времени и определяют отношения между нападающим и жертвой».

Негативные интеракции превращаются в моббинг в том случае, если они встречаются довольно часто и отличаются продолжительностью. В качестве критерия Лейман выдвигает «наличие таких ситуаций как минимум один раз в неделю, минимум в течение шести месяцев».

Это понятие новое, но если верить средствам массовой информации, постоянно возникают все новые жерт-

вы, складывается впечатление, что не осталось ни одной организации, в которой сотрудников не «мучили» бы вербально или какими-либо другими действиями. Процент моббинга на предприятиях колеблется, в зависимости от отрасли (высокие показатели наблюдаются в сфере образования и здравоохранения, в управлении, кредитных институтах), а также от выбранного метода исследования¹ от 0,3% до 16,9%. Наряду с научно-популярным описанием случаев моббинга, интерес представляет его пагубное влияние на здоровье – психосоматические расстройства и расходы на их лечение, а также нарушение сроков выполнения задач на предприятии.

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

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

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

¹ Леуманн, 1996, S. 21

¹ Zapf, 1999

причиной. Сложно сказать наверняка, что именно является причиной моббинга¹: настали более тяжелые времена, возросла конкуренция среди коллег, или же все дело в том, что отдельным работникам сложнее выходить из неприятных профессиональных ситуаций (увольнение или переход на другую должность)?

У руководителя здесь особая роль. Во-первых, он должен заботиться о том, чтобы его работники не испытывали напряжения, которое негативно сказалось бы на их здоровье. Для того чтобы его организация была эффективной (по возможности бесконфликтное сотрудничество), ему следует сделать все, чтобы не допустить моббинга среди коллег. Во-вторых, результаты многих исследований подтверждают, что более чем в 50% случаев руководитель сам участвует в моббинге (как правило, это называют боссинг)². То есть руководители лишь обостряют ситуацию².

(б) Межгрупповые конфликты

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

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

Рисунок 10. ПОВЕДЕНИЕ ГРУППЫ ПРИ КОНКУРЕНЦИИ И ПРИ СОТРУДНИЧЕСТВЕ.

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

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

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

¹ Zapf, 1999, S. 15f.

² Zapf, 1999, c.10

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

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

3.3.5 Конфликты между (высшим) руководством и группами

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

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

«Основная проблема полуавтономных групп» заключается в том, что существует не так уж и много способов выразить признание сотрудникам или повысить их квалификации. Кроме того, они сталкиваются с противостоянием руководителей среднего звена и мастеров внутри группы (...). Даже в условиях «бережного менеджмента» у руководителей, а также у старших сотрудников и мастеров могут быть обоснованные страхи, что введение групповой работы может привести к упразднению иерархических уровней и руководства среднего и нижнего звеньев (...). Медленный темп реализации предложений по оптимизации деятельности отчасти можно объяснить сопротивлением влиятельных руководителей среднего звена¹.

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

3.4 Межкультурное сотрудничество

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

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

¹ Antoni, 1994, S. 28f.

² Thomas, 1999

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

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

Микрополитические стратегии включают в себя, как правило, контроль информации, сознательное применение каких-либо методов, построение отношений, формирование «коалиций» с коллегами, самопрезентацию, контроль над ситуацией, а также ссылки на обстоятельства, на давление, использование удобного случая для достижения своих целей. Согласно результатам исследований, сегодня многие сотрудники применяют «микрополитические стратегии». Гэндз и Мюррей¹ установили, что координация между отделами, продвижение и принятие решений о ротации сотрудников, а также делегирование полномочий – это те сферы, в которых такая политика встречается чаще всего (таблица 5).

Таблица 5. ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ МИКРОПОЛИТИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ².

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

* Классификация проводилась по шкале «никогда, иногда, часто, всегда»

¹ Gandz, Murray, 1980

² Gandz & Murray, 1980, с.442

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

7.4 Конфликтное поведение в организационных буднях

Беркель¹ провел опрос среди 59 руководителей среднего звена предприятия химической промышленности. Предмет опроса – предпочитаемый «стиль» разрешения конфликтов. Этот эксперимент он провел на основе вышеописанной модели (см.гл.7.2), которая охватывает все стили от 1/1 (избегание) до 9/9 (совместное решение проблемы).

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

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

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

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

¹ Berkel, 1980

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

Томас и Понди¹ попросили 66 руководителей описать, как в последнее время они вели себя при разрешении конфликтных ситуаций. После анализа этих высказываний о себе удалось получить следующий результат:

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

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

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

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

Ренвик² провела опрос 72 служащих двух крупных предприятий на предмет того, какой стиль управления конфликтами они предпочитают в той или иной ситуации. Опрос она составила из ряда утверждений, с которыми респондентам было нужно согласиться либо не согласиться, ранжируя свои ответы по шкале от 1 до 5 баллов. При условии, что 1 – абсолютно невероятно, а 5 – очень вероятно:

¹ Thomas, Pandy, 1977, цитируется по Thomas, 1979, с.165

² Renwick, 1975

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

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

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

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

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

Результаты мы привели в таблице 6.

Таблица 6. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ПРИ РАЗНЫХ ПРИЧИНАХ КОНФЛИКТА.

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

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

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

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

Мартин и Бергманн¹ опросили 329 участников курсов повышения квалификации на предмет того, как те обычно ведут себя в конфликтных ситуациях. Средний возраст участников этой группы составил 32 года, а доля женщин – 53%. Мартин и Бергманн классифицируют стили управления конфликтами по уровню:

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

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

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

Работая над своей диссертацией, Грюне¹ провел опрос среди 145 работников восьми предприятий. Он спрашивал у них, с какими типами конфликтов они встречаются, и как они справляются с ними (какие применяют стратегии управления конфликтами). В этом исследовании принимали участие руководители, сотрудники и практиканты. На основе их высказываний можно выделить типичные для них модели поведения:

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

¹ Martin, Bergmann, 1996

¹ Gruene, I.V.

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

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

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

того, чтобы сделать какие-либо выводы на основе их статистической обработки. Хотя в общем можно отметить, что стили поведения и управления женщин-руководителей едва ли отличаются от их коллег-мужчин. Они больше отличаются (поведением и продуктивностью) от обычных женщин. Однако *поведение женщин в конфликтных ситуациях* заметно отличается от поведения мужчин: они как бы руководствуются несколькими иными «правилами игры». В своей дипломной работе Кер¹ установил, что при решении проблемы женщины менее склонны придерживаться формального служебного регламента; кроме того, в процессе преодоления конфликта они гораздо реже, чем мужчины, прибегают к использованию моделей поведения, которые подчеркивают позицию человека в организационной иерархии. Ему также удалось установить, что именно женщины чаще всего противостоят своему руководителю. А вот Гроне выяснил, что женщины избегают конфликты чаще, чем мужчины. Вторая по приоритетам стратегия преодоления конфликтов – это посредничество третьего лица, то есть «поиск поддержки со стороны». Мартин и Бергман² отметили, что женщины не часто проявляют конкурентное поведение (судя по их высказываниям о себе), особенно когда их оппонент – мужчина. Поэтому обострение противостояния на втором этапе динамики конфликта наступает лишь в спорах между мужчинами.

Доминирующий стиль поведения или поведение, соответствующее ситуации?

По мнению Глазла³, действия, в основе которых лежит «каузальное (причинное) мышление» не достаточно эффективны. В качестве наглядного примера он приводит медицину, которая ориентирована главным образом на реакции организма, а не на причины этих реакций: «Если маленький ребенок заболел воспалением легких,

¹ Kehr, 1989

² Martin, Bergmann, 1996

³ Glasl, 1999

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

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

В своем исследовании Ренвик¹ показывает, насколько выбор стратегии (стиля) преодоления конфликта зависит от его содержания (табл. 6). Блейк, Шепард и Моутон² предполагают, что стиль поведения при разрешении конфликта зависит от того:

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

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

¹ Renwick, 1975

² Blake, Shepard, Mouton, 1964

принять необходимые решения, которые обеспечат «прозрачность информации».

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

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

7.5 Разрешение конфликта – как это происходит?

7.5.1 Этапы разрешения конфликта

Беркель¹ выделяет следующие этапы преодоления конфликтов:

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

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

¹ Berkel, 1995

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

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

Эмоциональную форму разрешения конфликта – которую Глазл¹ называет «горячим конфликтом» – Беркель считает нерациональной и неэффективной. Но хотя при яркой эмоциональной реакции и возникает опасность обострения конфликта (из-за необдуманных, спонтанных действий или высказываний), подчас конструктивно разрешить ситуацию можно только лишь с помощью интенсивного столкновения – подобно «очищающему ливню». А в обществе и в коллективе мы склонны скорее к рационализации столкновений. Но в таком случае обработка конфликта происходит на рациональном уровне, а возникающие эмоциональные всплески (возбуждение, побуждение к действию) остаются «за бортом». Глазл противопоставляет «горячей» форме разрешения конфликта так называемую «холодную», которая «парализует» проявление эмоций воле: «Человек проглатывает фрустрацию и чувство ненависти, которые продолжают destructively воздействовать на него изнутри, побуждая его в экстремальных случаях к саморазрушающим действиям (...). Выкристаллизовывают-

¹ Glazl, 1999

Рисунок 22. Как контролировать свое возбуждение в конфликтных ситуациях?

Чтобы контролировать свое возбуждение, нужно			
Не нападать первым		Успокоиться	
Непосредственный контроль возбуждения	Изменить восприятие	Позитивное мышление	Негативное мышление
с помощью разговора «Я направляю свое ярость на предметы» (битые посуды во время ссоры).	Не обращать внимания на негативную информацию (Партнер явно имел в виду что-то другое/ он не хотел меня обидеть).	Подумаю о чем-либо другом, что мне более приятно.	Все могло быть гораздо хуже.
или блокаторы «я направляю мысли и таким образом сдержусь» (сжать кулак, напрячь шейные мышцы)	Сконцентрировать внимание на позитивной информации (мы все в одной лодке).	Осторожно! Это может привести к искаженному восприятию реальности: это первый шаг к вытеснению!	Осторожно! Человек может успокоить себя этим, но это не влияет на разрешение самого конфликта.
Подумать над совместным решением конфликта		Проанализировать свое поведение (понаблюдать за собой)	Пронаблюдать за другими (наблюдать за другими в разговоре)
Своим оппонентом		Я сконцентрирую свое внимание на поведении других. (Как часто бывает сердце? Дрожат ли руки? Чувствуется ли напряжение в области живота?)	Своим оппонентом
Эффективно лишь на последних этапах разрешения конфликта.		Эффективно лишь на последних этапах разрешения конфликта.	Эффективно лишь на последних этапах разрешения конфликта.

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

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

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

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

При этом Беркель рекомендует задаться следующими вопросами:

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

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

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

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

Глазл¹ разработал пять факторов, с помощью которых можно диагностировать ситуацию и сделать свои действия (интервенции) наиболее эффективными:

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

¹ Glasl, 1999

анализа конфликтны продолжают развиваться, может последовать их эскалация.

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

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

4. *Интервенции, направленные на отношения между конфликтующими*: особое внимание следует обратить на мероприятия по развитию командной работы, по

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

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

Преодоление конфликта посредством комбинации позиций

С позиции организационной психологии, разрешить конфликт следует, учитывая три вида интересов: человека, группы и организации¹. Для того чтобы преодолеть конфликт, нужно организовать процесс постоянного обмена мнениями. Это позволяет проанализировать не только то, как между собой взаимодействуют руководители и подчиненные, но и то, какие защитные механизмы у них срабатывают по отношению к авторитетным людям.

¹ Berkel, 1984, с.369

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

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

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

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

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

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

7.5.2. Когда следует привлекать третье лицо?

Привлекать третью сторону следует, если:

- одна из конфликтующих сторон значительно слабее другой,
- обе стороны не могут договориться,
- конфликт имеет сильную эмоциональную выраженность или ситуация уже критически обострилась¹,
- участники не понимают, как поступить в такой ситуации.

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

Шварц² называет делегирование конфликта третьему лицу самостоятельным, независимым стилем решения конфликта. В лучшем случае от третьего лица он ожидает:

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

Для каждой из ступеней эскалации конфликта Глазл³ рекомендует отдельную стратегию (рисунок 23). Он исхо-

¹ ср. спираль эскалации, которую описывает Glasl, 1999

² Schwarz, 1997, с.229

³ Glasl, 1999, с.361-362

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

«Сопровождение» процесса он считает уместным начиная с четвертой степени эскалации. Комелли¹ описывает такое сопровождение как вмешательство в рамках организационного развития, при котором консультант ограничивается лишь тем, что делится своими наблюдениями. Цель – запустить процесс обучения. Группе следует самостоятельно «управлять протекающими в ней процессами осознанно и своими силами корректировать их относительно поставленных целей». Такое консультирование можно проводить на собраниях, заседаниях или конференциях. Если выразиться более точно, с определенной периодичностью или же при необходимости («Что сейчас происходит в группе?») консультант вступает в мета-коммуникацию (то есть в процесс обсуждения самой коммуникации) и отображает происходящий процесс. Консультанту следует выдерживать дистанцию и не включаться в этот процесс (урегулирования конфликта) до тех пор, пока члены группы могут самостоятельно и эффективно управлять им сами.

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

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

Рисунок 23. СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ РЕКОМЕНДУЮТ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТЕПЕНИ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА¹.



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

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

Включение в процесс руководителя (менеджера более высокого уровня)

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

¹ Comelli, 1985, с.362

¹ Glasl, 1999, с.361

анализирует ситуацию, общаясь с конфликтующими сторонами. Форма общения зависит от степени эскалации конфликта и от эмоционального состояния участников – он может говорить как одновременно с обоими оппонентами, так и с каждым отдельно. Это нужно не только для того, чтобы изучить ситуацию, но и для того, чтобы прояснить историю конфликта, чтобы понять, какие интересы преследует каждая из сторон, какие у них есть опасения и какими оскорблениями они уже успели обменяться. Если ситуация не очень сложная, если есть определенная вероятность того, что конфликт завершится «успехом» для всех сторон, оппоненты, как правило проявляют готовность совместно работать над решением проблемы. При этом следует учесть несколько важных моментов¹:

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

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

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

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

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

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

Посредничество

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

¹ ср. Berkel, 1999, с.393

¹ Glasl, 1999

но интенсивно. Его уже долгое время применяют в США в качестве одного из способов решения конфликта. Ранее этот метод использовали во время подготовительных процедур в судебных разбирательствах, когда адвокаты пытались примирить «стороны» до того, как дело дойдет до суда. Посредничество уже довольно давно используют и при урегулировании международных конфликтов: всех представителей определенных интересов информируют заблаговременно¹.

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

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

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

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

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

Именно поэтому Дулабаум¹ выделяет следующие, по его мнению, важные факторы, которые делают посредничество эффективным:

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

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

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

¹ Arbeitsgemeinschaft fuer Umweltfragen, 1995

¹ Dulabaum, 1998, с.69-70

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

7.5.3 Стратегии преодоления конфликтов между производственными группами и руководством

Во время «бесед, направленных на решение проблемы», группа сотрудников около двух дней обсуждает возникшие проблемы, которые касаются работы и руководства¹. Затем в эту дискуссию включается руководитель, и группа излагает ему основную суть проблемы. То есть члены группы должны предварительно договориться между собой, какие пункты они будут обсуждать и как их нужно изложить (анонимно, продемонстрировать на личном примере и т.д.). Такую проблемную ситуацию можно обсудить вместе с посредником и составить правила, согласом которым можно организовать дальнейшее сотрудничество.

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

В своей работе, посвященной изучению разногласий, Кенигсвизер³ доказывает, что при разрешении конфлик-

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

С помощью этого метода можно:

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

В описанных методах прослеживается четкая параллель с мероприятиями по развитию команды и организационному развитию⁴. В них рабочие группы также находятся вне повседневного производственного контекста. Затем с помощью человека, не включенного в конфликт, пытаются объяснить причины проблем, с которыми участники сталкиваются во время сотрудничества, а также сделать его более эффективным. Такие мероприятия «по развитию команды» проводят, если становятся заметными нарушения партнерских отношений с руководителем или между сотрудниками, если кто-либо из них обладает недостаточными коммуникативными способностями. Цель – конструктивно (а не деструктивно) использовать конфликтную ситуацию.

¹ Ziehmman, 1982

² ср. Gebert & v. Rosenstiel, 1981

³ Koenigswieser, 1994

⁴ ср. Comelli, 1985

Возможный ход реализации программы по развитию команды

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

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

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

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

Тренинг может проходить по-разному:

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

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

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

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

Через некоторое время рекомендуют провести дополнительное мероприятие. Во-первых, само осознание того, что это мероприятие будет иметь некое «продолжение», дисциплинирует сотрудников и стимулирует их придерживаться оговоренных и совместно принятых правил. Во-вторых, во время проведения такого мероприятия можно дополнить или углубить понимание некоторых аспектов предыдущего тренинга и проверить на практике пригодность новых методов¹.

7.6 Выводы

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

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

¹ подробно см. Comelli, 1985

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

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

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

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

¹Bungard, 1999

²Например, децентрализованные организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия

³В конкретных областях деятельности. (прим. ред.)

⁴Luhmann, 1964

⁵Sievers, 1999

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

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

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

8.1 Формы управленческого поведения

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

¹Glasl, 1999

²Rosenstiel, 1999b

³Neuberger, 1983, c.23

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

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

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

Кроме того, руководитель относится к своим сотрудникам по-разному (что также вполне разумно). Это подтверждают результаты исследований Нахрайнера, кото-

¹Предварительная социализация; адаптация индивида к нормам поведения, свойственным статусу, который еще предстоит обрести (служащий осваивает поведенческие образцы своего руководителя). (прим. перев.)

²Jago, 1987; v.Rosenstiel, 1999b

³Rosenstiel, 1999b

⁴Gebert & v.Rosenstiel, 1981, с.148

⁵Nachreiner, 1978

рому удалось установить, что высказывания сотрудников о руководителе сильно разнятся друг от друга по двум причинам: из-за влияния субъективных ожиданий и наблюдений, либо из-за того, что начальник по-разному относится к каждому из сотрудников (к опытному специалисту или к новичку, к молодому или к пожилому). Таким образом, поиск «определенного» стиля управления изначально обречен на провал.

Требования к руководству следует менять, ориентируясь на конкретную ситуацию. Но это не значит, что личностные качества (которые ранее выдвигали на первый план) никак не влияют на успех в управлении. Согласно результатам современных исследований, когнитивная компетентность — мы имеем в виду разные виды интеллекта, коммуникативные способности и психическую стабильность — делают управление более эффективным. Однако поведение следует рассматривать как результат взаимодействия ситуации и человека.

Поэтому следует искать не «самый лучший» стиль управления, а точно анализировать ситуацию и выбирать наиболее адекватные модели поведения. Не следует понимать *ситуативное управление* — как неустойчивое или зависимое от настроения; поведение не всегда соответствует степени включенности человека; не случайно включенность так тесно связана с эффективным управленческим поведением, которое является результатом взаимодействия поведения руководителя и ситуации (или работников).

На что следует обращать внимание в каждой отдельной ситуации? Геберт и фон Розенштиль классифицируют ситуации по:

- типу задачи (степень структурированности, риск последствий принятия неправильного решения, сложность, затраченное время),
- качествам, которыми обладают подчиненные (мотивация, квалификация, эмоциональность),
- особенностям группы (количество членов группы, доверие участников по отношению друг к другу, сплоченность, потенциал конфликта).

⁶Schuler, 1999, с.133

⁷Gebert & v.Rosenstiel, 1981

Сюда можно добавить внешние ограничения, такие как конкуренция, кризис и т.д.

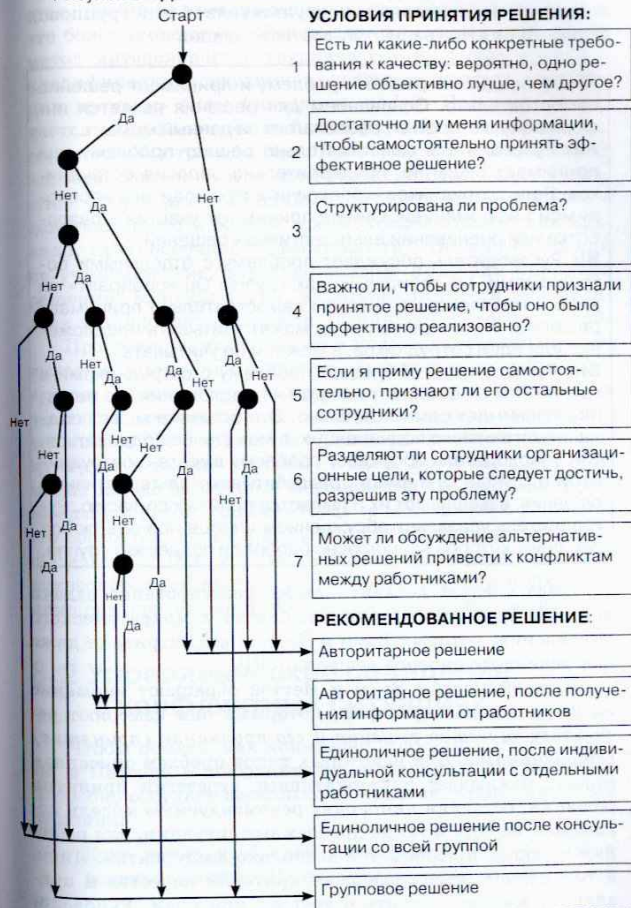
Прерогатива руководителей среднего и высшего звена – управление квалифицированными специалистами. Например, за последние годы доля сотрудников с ученой степенью заметно выросла. Эти люди не только могут, но и хотят участвовать в процессе решения проблем, вносить в него свои идеи – вероятно, это происходит из-за смены социальных ценностей.

Широко известна модель «поведения руководителей в ситуациях принятия решений», которую разработали Врум и Йеттон. Они рекомендуют руководителям в зависимости от конкретной ситуации действовать по-разному, в зависимости от степени их участия, причем они выстраивают модели поведения руководителей в последовательность: от авторитарного до демократического стиля управления. Для анализа ситуации руководителю предлагают ответить на ряд «диагностических» вопросов, отвечая на которые («да» или «нет»), он следует «дереву решений» (рисунок 24) и приходит к наиболее оптимальному:

- Есть ли какие-либо конкретные требования к качеству: вероятно, одно решение объективно лучше, чем другое?
- Достаточно ли у меня информации, чтобы самостоятельно принять эффективное решение?
- Структурирована ли проблема?
- Важно ли, чтобы сотрудники признали принятое решение, чтобы оно было эффективно реализовано?
- Если я приму решение самостоятельно, признают ли его остальные сотрудники?
- Разделяют ли работники организационные цели, которые нужно достичь, разрешив эту проблему?
- Может ли обсуждение альтернативных решений привести к конфликтам между работниками?

На рисунке 24 показаны стратегии принятия решения, выбор которых зависит от того, как человек ответит на эти вопросы.

Рисунок 24. ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ ПО МОДЕЛИ ВРУМА И ЙЕТТОНА.



¹Rosenstiel и др., 1993, Stengel, 1999

²Vroom & Yetton, 1973

Сокращения А, В и G в альтернативах действий соответствуют авторитарной, консультативной или групповой форме принятия решения, соответственно:

AI: Руководитель решает проблему и принимает решение самостоятельно. Основанием для решения является информация, которой он располагает на данный момент.

AII: Руководитель самостоятельно решает проблему или принимает решение, предварительно опросив сотрудников. Роль сотрудников – обеспечить руководителя необходимой информацией. Они не принимают участия в разработке или оценивании альтернативных решений.

BI: Руководитель обсуждает проблему с отдельными сотрудниками, не собирая их как группу. Он «собирает» их идеи и предложения, а затем самостоятельно принимает решение. В этом решении он может учитывать предложения или идеи сотрудников, а может и не учитывать.

BII: Руководитель обсуждает проблему с сотрудниками в группе. Так он собирает их идеи и предложения, но решение принимает самостоятельно. Это решение может подаваться влиянию подчиненных, а может и не подаваться.

GII: Руководитель обсуждает проблему вместе с сотрудниками в группе. Они вместе разрабатывают альтернативные решения, взвешивая их и пытаются прийти к согласию. Руководитель управляет обсуждением и готов принять любое решение, которое единогласно одобрит и поддержит группа.

Сюда следует добавить также делегирование задачи как еще один принципиальный этап демократического управления, который Врум и Йеттон рассматривают даже как аспект группового решения (GII).

В своей модели Врум и Йеттон обращают внимание на два основных критерия, которыми они измеряют результат: *качество решения и его признание (принятие) сотрудниками*. Для некоторых типов проблем описанная модель исключает альтернативные стратегии принятия решения, оставляя лишь одну рекомендуемую модель поведения; но есть и такие проблемные ситуации, для решения которых предлагается несколько альтернатив. Лишь в том случае, если выдержан критерий качества и признания, можно говорить о третьем критерии. Руководителю следует учитывать также и *время*, которое уйдет на

принятие решения: чем меньше времени для этого требуется, тем ниже уровень затрат на его реализацию, то есть это более экономично. Руководитель может использовать метод интенсивного сотрудничества и, чтобы повысить квалификацию сотрудников, выбирает «модель инвестиции времени» (*time investment model*). При этом не делается упор на успешный выбор наиболее авторитарного, то есть быстрого метода. Критерии для выбора между альтернативами «время или развитие персонала» считаются «делом индивидуальных предпочтений» – причем в действительности больше предпочтения отдают, как правило, краткосрочной эффективности. Но в этой модели не учтены другие, довольно важные критерии принятия решений: вопросы этики, заинтересованности руководителя или удовлетворенности подчиненных своей работой.

Проблема управления в этой модели намеренно ограничивается лишь одним аспектом управленческих действий – «ролью руководителя в процессе принятия решения, в частности степенью, в которой руководитель при поиске решения допускает участие подчиненных или активно стимулирует к такому участию». Здесь Врум обращает внимание на все возможные мероприятия по реализации однажды принятого решения (будь то объявление о решении, его обработка, поиск признания или же авторитарное вмешательство). Для этой модели неважно, каким способом руководитель организует выполнение этих мероприятий: с помощью предписаний, убеждения или манипуляции.

8.2 Управленческое поведение в конфликтных ситуациях

Чтобы понять, как конкретно применить модель Врума и Йеттона в конфликтных ситуациях, следует более подробно обсудить несколько важных ситуаций принятия решения:

- Если важно, чтобы работники поддержали принятое решение (вопрос 4), но руководитель не уверен на

100%, что они будут согласны с ним (вопрос 5), тогда проблему не стоит решать авторитарно. Ее следует обсудить с работниками – с каждым отдельно или в группе.

- Если важно, чтобы работники поддержали решение (вопрос 4), но руководитель не полностью уверен, что все будут согласны с ним (вопрос 5), но мнения работников касательно правильного решения расходятся – что может привести к конфликтам между ними (вопрос 7), руководителю следует обсудить эту проблему в группе (*правило конфликтов*). Ему нужно активно принимать участие в решении проблемы и ни в коем случае не избегать ее.

Так модель принятия решений сможет облегчить выбор эффективных действий для решения конфликтных ситуаций. В ходе эмпирических экспериментов удалось доказать, что если ответить на эти семь вопросов, вероятность, что выбранная стратегия будет эффективной, значительно выше, чем во всех остальных случаях. Однако в какой степени можно прогнозировать эффективность этой модели, пока неизвестно.

Согласно результатам исследований¹, 15,7% руководителей не следуют «правилу признания сотрудниками решения руководителя». Мы также можем четко проследить межкультурные различия в стиле управления: 21,2% французов, 32% поляков и 29% чехов в конфликтных ситуациях не придерживаются этой модели.

«Если при выборе стратегии между работниками может возникнуть конфликт», согласно модели принятия решений Врума и Йеттона, «руководителю нужно обсудить проблему вместе с работниками. Собрать их идеи, предложения и самостоятельно принять решение, чтобы решить возникшую проблему. Это решение может включать в себя предложения подчиненных, а может и не включать». Это, так называемое, *правило конфликтов* руководители нарушают в 32,2% случаев. Если конфликты могут возникнуть именно внутри рабочей группы, вме-

сто совместного обсуждения следует проявить авторитарность. Хотя, если ориентироваться на группу, это приведет к лучшим результатам в плане качества и поддержки этого решения со стороны сотрудников. Руководителям сложно ориентироваться на групповое мнение, поскольку они испытывают опасения, что во время прямого обсуждения разногласия лишь обострятся из-за личных нападок и отстаивания сотрудниками своих позиций. В других культурах этот феномен встречается гораздо чаще:

- 43,0% финнов,
- 44,4% французов,
- 57,3% поляков и
- 50,0% чехов

нарушают это «правило конфликтов».

Именно при решении конфликтов включенность участников влечет за собой ряд положительных эффектов:

- решение будет действительно поддерживать лишь тогда, когда оно будет выгодно каждому отдельно-му сотруднику, и будет совпадать с мнениями всех вовлеченных сторон – если решение принимать совместно, существует высокая вероятность того, что его поддержат все участники;
- при успешном протекании процесса решения проблемы между конфликтующими сторонами формируется взаимное доверие.

Склонность многих работников сообщать вышестоящим руководителям о конфликтах или каких-либо проблемах с сотрудничеством только в *крайнем случае* часто совпадает с поведением многих руководителей, которые со своей стороны «избегают» решения таких конфликтов. С позиции управленческого поведения, делегирование функций по управлению конфликтом самим участникам конфликта (то есть невмешательство руководителя) – это отказ от собственного влияния и авторитета в пользу включенности сотрудников. Степень избегания конфликта может быть самой разной.

¹Reber, Jago & Boehmisch, 1989

²Reber, 2000

¹Jago, 1987

²Wunderer, 1987, Sp.1303

Очевидно, «что как демократичные, так и авторитарные руководители очень склонны избегать конфликтов». Предполагают,

- что очень авторитарные личности, которые к тому же избегают открытых конфликтов, соответствуют традиционному образу руководителя, считают себя «вышестоящей инстанцией и признанным авторитетом», в конфликтных ситуациях быстро и авторитарно принимают решения, тем самым избегая затрат, которые уходят на урегулирование конфликтов;
- что у руководителей с демократичным стилем управления довольно высокий «мотив аффилиации», поэтому они так активно стараются избежать открытых конфликтов; они, как правило, прислушиваются к мнению своих подчиненных, но в конфликтных ситуациях внутри группы они склонны к авторитарному поведению для преодоления напряжения;
- что группа со степенью включенности «выше среднего», которая стремится к открытому обсуждению конфликтов, обращается за помощью к руководителям, которые ориентированы на современные методы управления.

Существует много людей, руководителей, которые гордятся своей способностью избегать конфликтов, то есть, подавлять их. Вежливость они считают добродетелью. Они не понимают, что всего лишь перекрывают противоречия и не принимают важных решений, чтобы не занимать четкой позиции. Они надеются, что если они не будут замечать их, если они «тихонько пересидят» их, конфликт разрешится сам по себе или, по крайней мере, не достигнет стадии эскалации.

В отличие от тех, кто избегает конфликтов, посредники дают всем конфликтующим почувствовать, что их проблемы признают и воспринимают всерьез. Посредник всегда балансирует (что довольно нелегко), ведь – чтобы сохранять доверие к себе – он не может занять позицию какой-либо из сторон. К тому же, руководитель ожидает, что в подобных вопросах решение будет принимать именно менеджер².

¹Rouve, 1989, Reber, 1989, с.32

²Krystek, 1989, Schwarz, 1997

До сих пор ученые не пришли к единому выводу, какое поведение наиболее уместно в *кризисных ситуациях*. Согласно распространенному мнению, первый шаг к преодолению кризиса – это отказ от партнерской позиции в управлении и возврат к авторитарному стилю. В качестве аргумента часто говорят об экономии времени: авторитарные решения принимают быстро – но это не веский аргумент, а, скорее, лишь (псевдо-)рационализация поведения. Поэтому Кристек не согласен с этим утверждением. Именно в сложных ситуациях предприятию нужна автономия, инновации и полная загрузка производственных мощностей. Приказания и распоряжения, которые не пользуются поддержкой со стороны работников, неэффективны.

Во многих ситуациях чисто авторитарное управленческое поведение может и не дать нужных результатов, поскольку один человек не может располагать всей необходимой информацией. Командная работа становится настоятельным требованием момента для решения проблем. Менеджерам будущего придется управлять такими командами, удерживать сотрудников в группе и мотивировать их – их следует называть «первыми среди равных», что требует от них овладения новыми компетенциями, особенно в сфере коммуникации и сотрудничества.

Но в действительности в проблемных ситуациях сотрудники скорее ожидают указаний от своих руководителей. А те, в свою очередь, добровольно соответствуют этим ожиданиям и практически не предлагают своим сотрудникам *свой* вклад в преодоление кризиса.

Возможно, искусство управления конфликтами – это основа современного управления. Его центральная задача – инициировать и управлять процессом решения проблемы.

Эффективный руководитель не всегда готов к сотрудничеству, хотя также нельзя сказать, что он всегда авторитарен. Он может гибко адаптировать свое поведение (и индивидуальные особенности) к условиям ситуации. Но такая гибкость поведения и готовность по необходимости обращаться к работникам соответствует скорее идеалу, чем реальности.

¹Krystek, 1989

²Regnet, 1999b

³Blake & Mouton, 1986

⁴О которых говорил Вруж и Йеттон в своей модели принятия решений (прим.ред.).

скольку, предположительно, в высказываниях, направленных на управление конфликтами, важную роль играет фактор «социальной желательности».

Управление конфликтами нельзя изучать независимо от управленческого поведения и личностей участников. Поэтому они также входят в эмпирическое исследование.

ГЛАВА 10

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ

С помощью этого исследования мы попытаемся разобраться, с какими конфликтными ситуациями руководители сталкиваются в организационном контексте, и как они ими управляют. Цель – установить, какие когнитивные процессы, гипотезы и ожидания влияют на поведение руководителей. Исследование делится на два этапа, которые соответствуют двум частям исследования:

1. *Выявление субъективных теорий руководителей на тему «конфликт» и «конфликт-менеджмент»;*
2. *Анализ динамики конкретных конфликтных ситуаций.*

Мы будем говорить не о том, управляют ли или субъективные теории действиями или нет, мы попытаемся ответить на вопрос: «как это происходит, какие теории оказывают наибольшее влияние, какие намерения и умыслы реализуются в виде действий?»

10.1 Постановка проблемы

Исследование 1

Исследование проводится с помощью нескольких интервью, в ходе которых выявляют субъективные теории

(их анализ – в главе 11). Методически это исследование основано на экспериментах по реконструкции так называемых субъективных теорий (гл. 9.3.3). Здесь мы рас- скажем:

- об общих «концепциях объяснения» немецких руко- водителей в сфере экономики на тему «конфликт»;
- о разделении людей на группы с похожими взглядами на конфликтное поведение (образование кластеров);
- о степени, в которой руководители могут делать противоречивые высказывания при описании субъ- ективных теорий по этой теме.

Субъективные теории – это системы оценок и гипотез об определенных вещах, а в нашей книге – о взаи- модействии между людьми и о конфликтном поведении. Изучая их, мы пытаемся прояснить индивидуальные осо- бенности руководителей, а не выявить какие-либо уни- версальные закономерности (гл. 9.3). Поэтому большую часть результатов составляют буквальные цитаты и визу- ализация особенно важных аспектов – атрибуции причин и конфликт-менеджмента (гл. 11). Кроме того, здесь мы пытаемся ответить на вопрос, насколько «ярко» прояв- ляются субъективные теории кластеров. Отвечая на этот вопрос, наряду с когнитивными/познавательными про- цессами, учтем также эмоциональные оценки и реакции.

Особенно важный аспект – это внутренняя согласо- ванность, то есть степень допустимой противоречивости высказываний. В пункте 10.2 представлены вопросы из интервью.

Исследование 2

С помощью субъективных теорий мы можем описать, разъяснить, спрогнозировать действия и управлять ими (гл. 9.3). Однако не следует исходить из позиции, что между субъективными теориями, человеком и его поведе- нием существует простая линейная связь. Поэтому далее мы проведем анализ *конкретных конфликтных ситуа- ций в организациях*. В теоретической части нашего ис- следования (гл.12.1, гл.12.2) мы ответим на следующие вопросы:

Классификация ситуаций:

- Какие проблемы руководители считают «типичны- ми»?
- Сколько вовлечено людей/ иерархических уровней?

Действия, направленные на решение конфликтов:

- Каким стратегиям отдают предпочтение, какие при- меняют чаще/реже всего?
- Насколько выбранные стратегии и методы «соответ- ствуют» ситуации? Существуют ли стили поведения, типичные для определенной темы конфликта?
- Какое «сопротивление» чувствуют респонденты при реализации запланированных мероприятий?

Динамика (то есть наблюдение в течение несколь- ких месяцев):

- Изменяется ли со временем оценка проблемы?
- Изменяется ли со временем атрибуция причин?
- Увеличиваются ли масштабы конфликта?

Ретроспектива (то есть анализ через несколько ме- сяцев):

- Какие факторы облегчают, а какие препятствуют реализации стратегий решения проблем?
- Учитываются ли цели и мотивы других участников конфликта?
- Оговариваются ли особые переломные моменты?
- Как на продолжительность конфликта влияет «из- бегание» и «блокирование»?
- Чем отличаются реализуемые и нереализуемые стра- тегии решения проблемных ситуаций?
- Какую роль играет власть на предприятии?
- Насколько решение проблемы зависит от поддержки начальника?
- Влияют ли возраст, стаж и т.д. на поведение и субъ- ективную уверенность?

Самооценка руководителей:

- Как руководители оценивают себя по разным факторам, релевантным работе?

Эти вопросы были выбраны по следующим причинам:

- *Классифицировать ситуации* следует в самом начале исследования, поскольку существует целый ряд исследований на тему «конфликтов», в которых акценты расставлены по-разному (гл. 3). По степени включенности разных людей (и иерархических уровней) мы можем определить форму конфликта.
- *Действия, направленные на решение конфликта*, снова стали предметом исследования. На основе этого можно сформулировать рекомендации касательно поведения и тренинговых мероприятий. Здесь возникает вопрос, в каком объеме такие познавательнотеоретические размышления преобразуются в действия. Именно поэтому мы различаем желаемые и реальные стратегии. Поскольку нужно исследовать, реализуются ли на практике намерения, чтобы выявить «сопротивление» и препятствия, важно понять, что препятствует реализации, и какие шаблоны атрибуции применяют.

Лонгитюдные исследования применяют не достаточно активно, чтобы в полной мере проследить *развитие динамики конфликта во времени*. Поэтому в рамках этого исследования интересно выяснить, как развиваются и изменяются конкретные конфликтные ситуации на протяжении определенного отрезка времени, и что – с *позиции ретроспективы* – влияет на динамику конфликта и его разрешение.

10.2 Интервью и опросники: комментарии к выбору вопросов

10.2.1 Исследование 1

Чтобы выделить предмет нашего исследования (теории среднего радиуса действия), следует с помощью срав-

нительно структурированного метода «обговорить и объяснить общие концепции объяснения». Для этого мы разработали полустандартизированное интервью. Согласно тому, о чем мы говорили с первой по седьмую главу, были исследованы разные аспекты конфликта: понятие, концепция конфликта, а также частота, оценка и функции конфликтов. Далее мы рассмотрели причины возникновения и возможности прогнозирования конфликтов на ранней стадии их развития. Особое внимание мы уделили вопросам преодоления конфликтов и обоснованию действий.

Для того чтобы вызвать субъективные теории опрошенных руководителей, им задали следующие вопросы:

Определение и интерпретация конфликта в организационном контексте:

- определение и размежевание/разграничение,
- количество участников,
- зависимость от установленной иерархии,
- восприятие конфликтов,
- частота,
- оценка и функция.

Анализ конфликта:

- распознавание конфликтов (на ранней стадии).

Анализ причин возникновения:

- самые главные причины конфликта,
- причины, которые кроются в участниках конфликта,
- личностные и ситуационные факторы.

Динамика конфликта:

- факторы, от которых зависит динамика,
- эффективные стратегии разрешения конфликтов,
- успешное или неудачное решение проблемы,
- эскалация,
- поведение руководителя,
- заимствованные модели поведения,
- функция социальной поддержки,
- атрибуция причин успеха/неудачи.

Общие и статистические вопросы:

- принципы управления организацией,
- самооценка,
- статистические данные.

Как мы уже говорили, в первом исследовании мы не ставили перед собой целью выявить или доказать универсальные закономерности, мы хотим отобразить индивидуальные точки зрения и особенности. Для этого мы провели ряд полустандартизированных интервью. Они состояли из открытых и закрытых вопросов, которые были сформулированы с учетом всего того, о чем мы говорили в первых семи главах. Некоторые фрагменты опросника содержали в виде подпунктов дополнительные, альтернативные вопросы (в зависимости от ответов). В основном это, так называемые *сбивающие вопросы*, цель которых – стимулировать партнера по интервью к более активной рефлексии своих высказываний.

Метод «открытого» исследования, в ходе которого респонденты излагают свои объяснения, скрывает в себе ряд проблем. Но, тем не менее, «лексическое содержание объяснения», так называемый «базовый словарный запас», с помощью которого участники могут описать лишь отношения между отдельными понятиями, сужает предмет исследования. Это позволяет манипулировать, и может привести к упрощению темы, поскольку сложные когнитивные структуры невозможно отобразить с помощью ограниченного количества конструкторов. Поэтому мы выбрали «прикладной» метод.

10.2.1 Исследование 2

Во второй части исследования для описания *конкретных конфликтных ситуаций* мы использовали опросники, которые также были составлены на основе первых семи глав (а также девятой главы, посвященной эмпирическим исследованиям связи между познавательными процессами и действиями). Этот опросник – дополнение к вопросам интервью (Приложения 1 и 2).

Участников попросили описать по разным критериям и в разные моменты времени конкретный, еще не разрешенный конфликт. Для того, чтобы «смягчить» защитные реакции и повысить включенность участника, вместо негативного понятия «конфликт» мы выбрали более нейтральное слово «проблема».

Но содержательно-аналитическая оценка показала, что описанные важные и интенсивные проблемы, участники воспринимали именно как конфликт.

С позиции содержания при опросах, проведенных в разные моменты времени, задавали вопросы по нескольким темам (таблица 8). Разработка этого опросника происходила не только в «теоретической плоскости» – он прошел предварительное тестирование, а затем был модифицирован. В ходе исследования атрибуции причин (приложение

Таблица 8. СОДЕРЖАНИЕ ОПРОСНИКОВ
В РАЗНЫЕ МОМЕНТЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ.

Момент времени 1	Вопрос(-ы)	Момент времени 2	Вопрос(-ы)
Анализ проблемы		Анализ проблемы	
Описание ситуации	1	Описание ситуации	1,6
Предыстория	1	Предыстория	1
Участники	2	Участники	2
Цели и мотивы участников	3	Цели и мотивы участников	3
Восприятие ситуации	4,5	Восприятие ситуации	4,5
Атрибуция причин		Атрибуция причин	
Управление проблемой		Управление проблемой	
Запланированная стратегия	1	Стратегия, запланированно-реализованная	1
Намерения действий	2	Способ предвосхищения	2
Ожидание успеха	3	Результат, оценка	3, 5, 7
Важность решения	4	Важность решения	4
Время	4		
Поддержка другими	5	Поддержка другими	6
Предыдущие методы	6	Другие методы	5
Прогнозируемые трудности	7		
Альтернативная стратегия	8		
Общие вопросы	9, 10	Вопросы к семинару	5-7
Статистические данные	1-6	Вопросы к преобразующим диалогам	1-4

1), чтобы получить дифференцированные высказывания, для основного исследования были выбраны наиболее частые ответы с наибольшей дисперсией значений. Во время предварительного тестирования проверяли также структурированность и понятность отдельных пунктов опросника.

Изучив результаты предварительного тестирования, мы отказались от специального теста по измерению «локуса контроля», поскольку он выявил у всех участников исключительно высокие показатели внутренней атрибуции (предварительный тест проводили по опроснику IPC – locus контроля), а низкая дисперсия значений сделала невозможными дополнительные высказывания, например, относительно вида управления конфликтами в зависимости от этих показателей.

10.3 Дизайн исследования

Исследование 1

Интервью провели с 18-ю руководителями, которые во время семинара по экономике согласились принять участие в дискуссии на тему «конфликты и конфликт-менеджмент». Интервью записали на диктофон (все участники дали на это согласие), а затем перевели его в текстовый формат.

Исследование 2

В ходе *исследования-опроса* мы рассматривали реальные конфликтные ситуации в разные моменты времени. Первый момент времени (t1) – при посещении семинара по управлению, по возможности – во время семинара, поскольку показатели количества возврата заполненных анкет гораздо выше, чем после того, как участники возвратятся на работу (где за время их отсутствия уже накопилась масса заданий).

Второй момент времени (t2) – приблизительно через три месяца. При этом участники возвращали заполненные бланки опросников через три-шесть месяцев (после семинара). Поскольку во время предварительного тестирования в этом опросе принимало участие небольшое количе-

ство людей, до этого момента времени уже было проведено несколько интервью, которые по содержанию соответствовали опроснику к моменту времени t2. Здесь вообще не было отклонений, то есть участники предпочли опроснику форму «личной беседы», отказавшись от анонимности.

К счастью, в оба момента времени 28 человек ответили на вопросы в такой форме, которая поддается интерпретации, еще 21 – только в первый момент времени и 14 – только во второй. Последняя группа высказалась о конфликтной ситуации только «ретроспективно». Чтобы сохранить анонимность участников, им предложили заполнить анкету под своим именем или же под кодовым словом.

Хотя было бы интересно выявить субъективные теории, поведение и атрибуцию причин одного и того же человека в реальной ситуации. Но, ввиду того, что участники были ограничены во времени, сделать это так и не удалось. Ведь интервью длились от 40 до 120 минут, в основном – от 70 до 100 минут, а на заполнение опросников у участников уходило около 30-ти минут. Поэтому было принято компромиссное решение: опросить две отдельных группы.

10.4 Участники исследования

В исследованиях приняло участие 88 человек, но к интерпретации были приняты только результаты 81 из них. Данные других людей были исключены, поскольку они описывали случаи из прошлого, давали вымышленную информацию или делали неполные высказывания, что лишило смысла обработку этих данных.

Опрос проводился только среди мужчин. Поэтому в опроснике, вместо «нейтральных» формулировок, глаголы были с окончаниями мужского рода. Средний возраст опрошенных мужчин – 40,1 год (от 28 до 52). Средняя продолжительность профессионального стажа – 14,3 года, из них: 9,8 в одной организации и 3,2 года в одной должности. В основном участники демонстрировали высокую лояльность к организации: 42,3% никогда не меняли место работы, 27,3% на протяжении своей профессиональной

карьеры меняли работу только один раз, 25,3% несколько раз меняли профессию (5,1% – отсутствуют данные либо указаны округленные числа). Их данные выстроены в иерархическом порядке в таблице 9.

Большинство опрошенных руководителей работают в сфере крупной промышленности; 18,3% говорят, что в организации (не в концерне!) работает свыше 5000 человек, а 33,8% сообщают, что более чем 20000 человек. Все респонденты выполняют (или выполняли) в своей профессиональной деятельности управленческие функции (таблица 10).

Таблица 9. ИЕРАРХИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Функция на предприятии	В процентах
Коммерческий директор	7,0
Руководитель отрасли, руководитель главного отдела	15,5
Руководитель отдела	31,0
Руководитель группы	22,5
Прочие (ответственный сотрудник, ассистент и т.д.)	21,1

Большинство участников «среднего звена» указывают, что у них в подчинении находится от четырех до восьми человек; 18,3% менеджеров непосредственно подчиняется более 16-ти руководителям – это удивительный процент, поскольку в таких условиях едва ли возможно управление квалифицированными сотрудниками с разнородной сферой задач.

Таблица 10. ДИАПАЗОН ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ ОПРОШЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ (МЕНЕДЖЕРОВ).

У руководителя в непосредственном подчинении находится	
0 работников	7,0 %
1-3 работников	11,3 %
4-8 работников	43,7 %
9-12 работников	15,5 %
13-16 работников	1,4 %
свыше 16 работников	18,3 %

Работникам прямо подчиняется

0-9 работников	26,80%
10-29 работников	18,30%
30-49 работников	18,30%
50-69 работников	11,30%
Больше 70 работников	22,50%

10.5 Сбор данных

Данные, приведенные в следующих главах, мы собрали в течение нескольких семинаров, которые проходили в рамках университетского семинара по экономике. Эти семинары проводились в рамках курсов повышения квалификации, которые посещали менеджеры разных организаций. Это важный аспект, поскольку участники неохотно говорят о своих конфликтных ситуациях (не говоря уже о своих профессиональных ошибках) и предпочитают сохранять анонимность.

Тема этих двухнедельных семинаров – «управление персоналом». При сборе данных мы учли специфику проведенных мероприятий: «корпоративные» (все участники из одной организации) и «открытые» (то есть с участниками из разных предприятий). Корпоративные семинары проводили для крупного концерна (химической индустрии), поэтому участники, как правило, не были знакомы между собой.

Управленческие семинары предназначены для руководителей как горизонтальной, так и вертикальной структуры, которые (наряду с материальной ответственностью) несут особую «управленческую» ответственность за сотрудников. Мы говорим о людях, которые в течение многих лет несли эту «управленческую» ответственность, а теперь посещают курсы повышения квалификации. Были выбраны управленческие семинары, поскольку исследуемые проблемные ситуации подходят по содержанию, а участники отличаются готовностью отвечать на вопросы такого сорта.

В управленческий семинар входил так называемый «трансферный (преобразующий) диалог». Это означает,

что в последний день семинара участники могут обсудить между собой проблемные ситуации в небольших группах с профессиональными модераторами. Участники просят говорить об актуальных и по возможности «открытых проблемах» (это гораздо интереснее, чем рассматривать уже разрешенные конфликтные ситуации). Цель этого метода – разработать конкретные стимулы и указания, которые – в еще неразрешенной ситуации – гораздо легче реализовать на практике, чем, например, выводы, сделанные на основе обобщенного случая или доклада. Отсюда и название: трансферный (преобразующий) диалог, поскольку здесь нужно обеспечить перенос усвоенного в процессе обучения материала на конкретную повседневную ситуацию.

Предпосылки такого типа работы – доверие и готовность к открытой дискуссии. В организационном контексте этого легче всего достичь при условии (полу-)анонимности, когда вне семинара между участниками нет никаких непосредственных рабочих отношений. Если не выполнять этого условия, от участников требуется способность решать абстрактные проблемы, прорабатывать проблемные ситуации не на примере реальных случаев, а на общетеоретическом уровне. Это можно делать также в тех случаях, если участники не хотят говорить о людях, например, коллегах, сотрудниках и т.д., с которыми могут быть знакомы другие присутствующие.

Все сказанное мы также учли при подготовке этой работы: во время предварительного тестирования была отмечена довольно низкая доля возврата заполненных бланков опросников (только один из 15 участников) – на семинарах, где участники знали друг друга и, более того, были непосредственно связаны друг с другом по работе (даже если между ними и не было иерархических отношений «начальника» и «подчиненного»). Мы решили не обрабатывать данные таких участников.

В остальных случаях участников семинара просили описать проблему (вынесенную ими на обсуждение) с помощью полуструктурированного опросника (приложение 1).

Далее отобраны ретроспективные (момент времени сбора данных t2) оценки участников семинара по преоб-

разующему диалогу (таблица 11). Примечательно, что даже спустя некоторое время многие участники считают такой метод рациональным, рассуждая, что, разрешая свою проблемную ситуацию, они применили на практике сформулированные рекомендации, которые оказались успешными. А 84,6% считают, что другим участникам семинара удалось разрешить свой конфликтный случай оговоренным способом. Согласно их собственным высказываниям, после семинара 66,7% респондентов пытались (хотя бы немного) изменить свое поведение, а преобладающее большинство сообщило, что им удалось получить положительный опыт.

Таблица 11. РЕТРОСПЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ДИАЛОГОВ.

Оценки преобразующего диалога (высказывания в процентах)	да	нет	неуверен
Полезен ли метод преобразующего диалога?	72,7	9,1	18,2
Стимулирует ли он к чему-либо?	54,3	20,0	17,1
Если да, то применяются ли эти стимулы на практике?	52,0	24,0	24,0