

65.
А-13

И.Х.Абдуганиев, Ш.И.Мавлани



**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
КОНФЛИКТЫ
И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

И.Х. Абдуганиев, Ш.И. Мавлани

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
КОНФЛИКТЫ И ПУТИ
ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Ташкент — 2002

NAMANGAN DAVLAT
UNIVERSITETI
Laborot-resurs markazi

2012. Namangan
Davlat
Universiteti
Markaziy kutubxonasi

Редактор С. Нарзиев

Вместо предисловия

Необходимость подготовки к печати данного учебного пособия связана с тем, что в стандартных бакалавриата В-341100 «Менеджмент (по отраслям)» имеются темы по производственным конфликтам в таких дисциплинах как:

- «Управление персоналом»;
- «Подготовка и принятия управленческого решения».

Темы связанные с разрешением производственных конфликтов, имеются также в бакалавриате В-340200 «Экономика» в таких дисциплинах, как:

- «Управления персоналом»;
- «Организационные поведение»;
- «Экономика и социология труда».

В этой связи учебное пособие «Производственные конфликты и пути их разрешению» посвящено кругу производственных и социально-психологических вопросов возникновения и разрешения конфликта, в литературе по которым наши читатели испытывают явный дефицит. Производственная сфера занятий любого человека, его отношения с различными организациями чревата сегодня наибольшим количеством возможных конфликтов. Предлагаемая работа знакомит читателя с классификацией конфликтов, со структурой, составом и содержанием конфликтов, а также со способами их предупреждения и разрешения.

В разрешении конфликтов не может быть одного универсального рецепта или наиболее предпочтительной в сравнении с другими концепции. Любая идея может быть полезной в каждой конкретной ситуации. Поэтому проблема конфликтов является одной из важнейших аспектов науки управления. Вооружение специалистов и руководителей основными знаниями по предотвращению конфликтов является велением времени. Раз бесконфликтные общества невозможны, то руководителю целесообразно выработать на-

выки использования конфликтов как средства управления трудовым коллективом.

Настоящее пособие может оказаться полезным для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, школ бизнеса и других учебных заведений, готовящих управленческие кадры. Данная работа может также представлять интерес для предпринимателей, менеджеров и специалистов в области управления.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема конфликтов красной нитью проходит через многие сферы человеческой жизни и деятельности. Она охватывает все уровни и виды отношений человека с действительностью: от конфликта между мамой и малолетним сыном, вернувшимся домой вываленном в снегу, до конфликтов глобального масштаба, таких которые становятся предметом рассмотрения в Совете безопасности ООН.

Значительное место в жизни любого дееспособного человека занимают его производственная деятельность, а также его отношения с организациями, которые призваны оказывать ему услуги. В этих сферах сегодня наблюдается наибольшее число конфликтов различной степени напряженности. Проблема конфликтов, их предотвращения и разрешения широко изучена в капитальных трудах социальной и психологической наук. Одна школа ученых считает, что конфликты — естественное явление общественной жизни, другая школа утверждает возможность бесконфликтного развития общества путем исследования психики и психологии людей, их межличностных и межгрупповых отношений.

Важно понять, что экономическое и духовное развитие нашего общества, гармонизация отношений в форме сотрудничества и взаимопонимания, могут устранить антагонистические (деструктивные) противоречия и конфликты между людьми. Но вместе с тем и на этом высшем уровне социального развития общества сохраняются индивидуальные психологические различия личностей. Это обстоятельство обуславливает возникновение неантагонистических (конструктивных) противоречий и конфликтов. Такие конфликты, в конечном счете, полезны, так как сущность любого процесса развития — в борьбе противоречий (в борьбе противоположностей).

Производственные конфликты являются наиболее острой проблемой в деятельности руководителя любого ранга. Не случайно проблемы конфликтов, пути их предупрежде-

ния и разрешения составляют специальный раздел дисциплины менеджмент. Предлагаемое студентам и слушателям данное учебное пособие посвящено одной из функций руководителя любого ранга — управлению конфликтами. Мы надеемся, что учебник хотя бы частично восполнит дефицит учебной литературы в области конфликтологии, который испытывают студенты экономических и управленческих факультетов различных вузов, слушатели Академий и институтов повышения квалификации, а также аспиранты. Данная работа адресована не только учащимся, но и всем тем кто сегодня занимается общественно-полезной деятельностью в производственных коллективах. Положения теории конфликтов авторы попытались преподнести на языке, понятном не только специалисту, но и рядовому читателю.

Учебное пособие призвано, хотя бы частично, восполнить тот пробел в знаниях, который ощущает каждый руководитель, специалист и рабочий, сталкиваясь с конфликтными ситуациями на производстве, а также выработать у будущих специалистов, руководителей и служащих конструктивное отношение к конфликтам и навыки использования конфликтов при управлении персоналом (не подавляя конфликт и не самоустраиваясь от него).

ГЛАВА 1

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

1.1 КОНФЛИКТЫ В СОЦИАЛЬНОЙ ЖИЗНИ КОЛЛЕКТИВА

Что такое конфликт? Это столкновение противоречивых и несовместимых сил. Источник конфликтов между людьми — в самих людях, в разнообразии их точек зрения, потребностей, привычек, приоритетов, целей. Конфликт — это диалектика прогресса, это движущая сила развития любого сообщества. Без конфликта новое не может победить старое отжившее. Конфликт — это такой вид общения, в основе которого лежат в различной степени осознанные противоречия между целями общающихся личностей попытками их разрешения на фоне эмоциональных состояний.

Основной конфликта является определенное объективное противоречие между сторонами, обострение которого, в конце концов, и приводит к столкновению. Поэтому истинное разрешение конфликта всегда предполагает действительное преодоление породившего его противоречия. Открытому проявлению (взрыву) конфликта обычно предшествует целый ряд взаимосвязанных причин и следствий. Поэтому недостаточно одного желания устранить уже вспыхнувший конфликт. Нужно стремиться понять объективную природу конфликтной ситуации, её реальную подоплеку, систему мотивации оппонентов и все предпосылки, предшествовавшие открытой конфронтации.

«Худой мир лучше доброй ссоры». Эта пословица справедлива не только для характеристики взаимоотношений в семье или знакомыми, но и внутри фирмы, в идеале представляющей собой большую семью. От здорового внутреннего климата непосредственно зависит прочность ее конкурентных позиций и успехи в бизнесе. А конфликтных ситу-

аций возникает столько же, сколько и в других организациях, и поэтому менеджерам необходимо знать их причины и пути их устранения.

Причина внутрифирменных конфликтов кроется, прежде всего, в том, что каждый сотрудник обладает собственными интересами, целями, стремлениями. Считается, что одна сторона находится в конфликте с другой, если ее действия оказывают отрицательное влияние на положение партнера. Если же такое влияние положительно, то между ними имеет место сотрудничество. Когда же влияние отсутствует вообще, то стороны друг от друга независимы.

Любой конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (отдельными людьми или группами), в результате чего они не могут нормально удовлетворять свои потребности. В ряде случаев конфликт служит источником дополнительной информации, помогает выявить разнообразные точки зрения, новые проблемы и альтернативы. В результате повышается эффективность принятия решений. Если люди при этом получают еще и возможность подробно изложить свои мысли и взгляды, то тем самым они удовлетворяют естественную потребность в самовыражении, потребность быть личностью.

В конфликте противники могут агрессивно атаковать друг друга, проявлять огромную волю в своих притязаниях на одностороннюю уступку от противника. Или же они могут уклоняться от столкновения, отступать, сдавая одну за другой позиции, прятаться, а то и полностью «менять окраску». Зачастую для ведения «боевых действий» образуется мощные союзы, коалиции. Но никто не доказал, что есть такие конфликты, которые нельзя разрешить без применения силы. Поэтому нужно обязательно использовать любую попытку урегулирования конфликтной ситуации «мирным путем».

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не устраняют полностью конфликты из социальной жизни трудового коллектива. Тот, у кого это вызывает пессимизм, должен задаться вопросом, а отвечает ли это его интересам, например, стремлению к коллективному управлению, к демократическому стилю руководства. Ведь этот стиль не-

мыслим без специфических, конструктивных конфликтов. Более того, он вызывает эти конфликты.

Представим схему-модель двух вариантов решения конфликтной ситуации

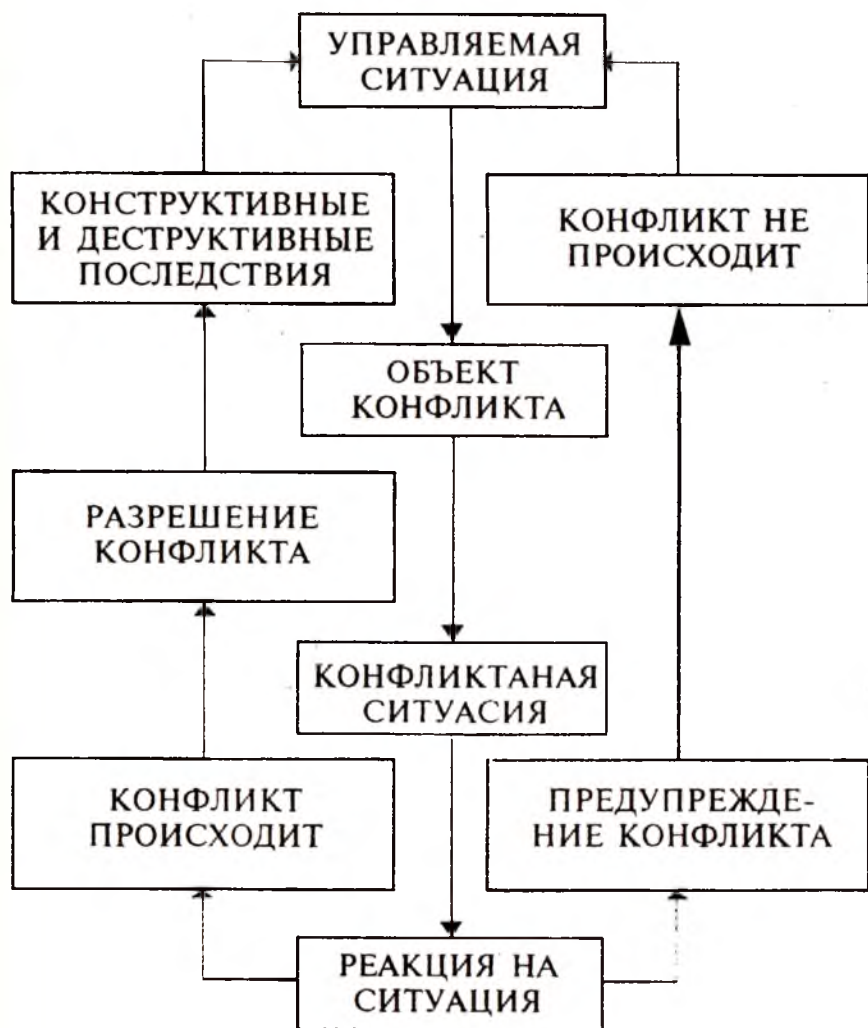


Рис. 1. Схема-модель разрешения конфликтной ситуации.

Само слово «конфликт» содержит ответ. Оно имеет латинский корень, «CONFLICTUS», и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение» затрагивает сферу идей, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать в этой ситуации, как вести себя по отношению к своим же сотрудникам? Если мы рассчитываем иметь дело с коллегами, имеющими собственную позицию, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное сверху, то конфликты неизбежны, плодотворны.

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процесс управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Если вызов приводит к совместному поиску решений, к открытому обмену мнениями, к конфликту лишь выдвигаемых концепций, то ничто не может привести к «потере стабильности». Если это система административно-командного управления, то принята одна концепция, все молчат, трений и конфликтов не бывает. Но конфликт остается. Он смещается в другую плоскость. Он становится глубже и сложнее, поэтому что человек, как ему представляется, может предложить что-то лучшее, не найдя аудитории, уходит в «подполье», и тем решительнее, чем более он охвачен своей идеей. Неразрешимый конфликт часто воздействует на под сознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний, и даже, как показывают проведенные исследования, до неосознанных несчастных случаев.

Но не станем забывать, что в любом конфликте есть изрядная порция предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Поэтому всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшее благоразумие. Но и в этом вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. Следует также учитывать социально-психологическую и личностную структуру участвующих лиц. Мужчины, например, с детства приучены сдерживать чувства и уж во всяком случае не быть «размазней». Результат: чувства оказываются загнанными в сферу подсознания, откуда их воздействие становится еще менее контролируемым. И еще. Мы научились наши чувства и инстинкты обряжать в «мантию разума». На языке психологов этот процесс называется «рационализацией», когда разум используется как прикрытие для других, истинных движущих сил. Другими словами, собственно мотивы остаются прежними.

Управляющему следует учитывать и то, что конфликт может казаться разрешенным в атмосфере «наибольшей деловитости». На самом же деле стороны остались неудовлетворенными: хотя на уровне «рацио» общее решение найдено, но остались эмоции. И они ищут подходящей разрядки. И наоборот: один из ваших сотрудников выдвигает на первый план рациональные причины, чтобы на самом деле удовлетворить эмоциональные установки. По принципу: если рациональное решение производственного конфликта, возникающего при проработке целей или принятии решения, поможет «вырасти» сопернику, как же мне это решение поддерживать?

В этом случае коллективный стиль управления компрометируется. Конфликт приносит плоды не всей «команде», а только «избранным». Способствующие этому факторы и внешние воздействия многообразны и во всей совокупности психологами еще не изучены. Как же управляющему, честно стремящемуся к кооперации, убрать с дороги эти капканы? Совершенно очевидно, что сделать это в полном объеме невозможно. Но управляющий в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликтов, если при их обсуждении своим поведением он даст понять, что он считает конструктивные конфликты нор-

мальным явлением и, участвуя в их разрешении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных основаниях со всеми.

Тяжелые ошибки в обсуждении конфликта:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого оппонента собственный промах;
- партнер не выражает полностью свои потребности;
- партнер принимает «боевую стойку»;
- партнер уходит в оборону;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер настаивает на признании своей власти;
- в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;
- припоминаются старые обиды.

Для управляющего чрезвычайно важно быть в состоянии справиться с конфликтными ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии, хотя бы об основных конфликтных зонах человеческого поведения. Словесные стычки, повышенный тон, борьба групп, состояние апатии, чрезмерная уступчивость или волевое давление — вот наблюдаемые формы конфликтного поведения, которые могут привести к нежелательным явлениям и результатам.

Конфликты изучают правоведы, искусствоведы, философы, социологи и психологи. Конфликт считается важной социально-психологической проблемой. Следует признать, что эта проблема до настоящего времени остается малоисследованной.

1.2 Классификация конфликтов по происхождения

Все конфликты по своему происхождению делятся на политические, производственные и межличностные.

Политические конфликты могут иметь место между представителями различных политических партий, государственных систем, религий и общественных идеологий. Политические конфликты также могут быть между государственным политическим развитием страны, при принятии важ-

ных реформ в преддверии принципиального изменения внешнего курса правительства. Оппоненты в политических конфликтах стремятся убедить другую сторону в разумности своих идей и раскрыть ущербные моменты в подходах другой стороны. Во время спора политических оппонентов, как правило, господствует тактичность, уважение друг к другу, культура общения, внимание к доводам собеседника.

Политическим конфликтам характерно глубокое уважительное отношение оппонентов друг к другу как личностям. Во время дискуссий они допускают и ни на минуту не забывают, что их противник является компетентным специалистом своего дела, порядочным человеком, хорошим семьянином, всесторонне развитой личностью для каждого участника спора единственная проблема, как они её воспринимают, заключается в идеологическом заблуждении оппонента. Поэтому все усилия они направляют на убеждение оппонента в преимуществах своей позиции. Сам конфликт протекает в деловой и конструктивной обстановке.

Производственные конфликты — самые распространенные из всех видов конфликтов. Наша работа, различные учреждения, где нам приходится много бывать, общественный транспорт, сфера торговли, учебные заведения, сфера услуг и многое другое являются постоянными источниками всевозможных производственных конфликтов. Характерной особенностью производственных конфликтов. Является то, что оппоненты в процессе общения не воспринимают друг друга как личности. Для конфликтующих сторон на существует уникальный духовный мир оппонента, его увлечения и личная жизнь. В производственном конфликте оппонент, в первую очередь, носитель тех или иных производственных функций. Оппонент в производственном конфликте — это всего лишь председатель месткома, или контролер автобуса, или руководитель отдела, бухгалтер, продавец магазина, служащий банка, сапожник, непосредственный начальник, официант, закройщик, парикмахер, начальник ЖЭКа, слесарь и т.д. Каждый стремится разрешить свою проблему с оппонентом аспекте только производственной функции.

Межличностные конфликты имеют место в семье, между соседями, родственниками, знакомыми и друзьями. При-

чинами таких конфликтов в каждом конкретном случае могут быть всевозможные взаимоисключающие идеи, несовместимые цели, противоположные желания оппонентов. Но общей для всех межличностных конфликтов обычно является несовместимость оппонентов как личностей. Это обстоятельство может привести такие конфликты к антагонистическим противостояния оппонентов как личностей. Это обстоятельство может привести такие конфликты к антагонистическим противостояниям оппонентов. Отсюда ясно, почему межличностные конфликты, как правило, протекают наиболее эмоционально. В процессе межличностных конфликтов оппоненты предстают в глазах друг друга в самом черном свете. Для каждого его оппонент — это всецело отрицательный человек. Даже мысли не допускается, что у оппонента могут быть какие-то положительные качества. Одно упоминание о нем все преворачивает в душе, вызывает ярость.

1.3 Классификация конфликтов по масштабам

В зависимости от масштабов производства, все конфликты делятся на внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, конфликты между личностью и группой и межгрупповые конфликты.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Поскольку здесь мы имеем дело не с двумя и большими сторонами конфликтующих, а только с одним человеком, то его масштаб определяется как оппонент нулевого ранга.

ОППОНЕНТОМ НУЛЕВОГО РАНГА является индивид, участвующий в споре, в котором число оппонентов меньше двух. В споре с самим собой личность вырабатывает свое решение, свою позицию.

Внутриличностный конфликт (оппонентов 0 (нул) ранга) вызывается каким-либо внутри личностным противоречием: противоречием личного желания и объективных возможностей личности. С позиции Павловской теории о высшей нервной деятельности конфликт — это «несоответствие трудности внешних задач и внутренних возможностей нервной системы». Внешняя проблемная ситуация выступает как конфликт между тем, что дано субъекту, и тем чего он

должен достигнуть. Как следствие именно такого противоречия человек принимает решение о необходимости собственного развития как личности, и начинает работать над собой в соответствующем направлении. Только внутриличностный конфликт побуждает школьника записаться в тот или иной кружок, молодого человека в автотоклуб или спортивную секцию, поступить в тот или иной ВУЗ и помимо занятий изучать иностранный язык и так далее.

Чем более ярко выражен у человека внутриличностный конфликт, тем более плотно он использует свою жизнь для работы над собой. Стало быть, он развивается более интенсивно как личность в сравнении с другими. В результате он, естественно, сам достигает в жизни больших результатов при равных условиях с другими.

Внутриличностный конфликт может зародиться также в условиях неопределенности, поиска недостающих знаний. В условиях неопределенности, поиска недостающих знаний. В условиях опасности, риска и неопределенности, внутриличностный конфликт усугубляется. Кроме этого, внутриличностный конфликт может возникнуть при необъективно заниженной или необоснованно завышенной самооценке, а также при внешнем локусе контроля, низкой степени удовлетворенности жизнью или работой, и, наконец, у неудачников.

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм это — *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и удаляет мало времени пополнению отдела товарами. Продавец, естественно, воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые.

Аналогичная ситуация возникает, если руководителю производственного подразделения его непосредственный

начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивает на повышении качества продукции даже путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и том же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия. Но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании, Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и в организации, а также со стрессом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, за время использования оборудования или за одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и в бытовой обстановке как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ.

Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующих производительность и соблюдением правил и действующих в организации правил. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

МЕУЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные орга-

низации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности труда. Другим примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованней, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти различия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них в плане информации. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения рекомендаций специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться тем, что его представителям не дают возможности самим проводить в жизнь их решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

Это — яркие примеры деструктивного конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентируется на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на объемах реализации. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значить увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям, в место того чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

1.4 Классификация конфликтов по уровням

Статистика, которая, как известно, знает все, определила, что от 50 до 90% всего времени менеджер тратит на процесс обмена информацией: проведение совещаний, встреч с людьми, переговоры и т.п. Этот обмен происходит с помощью каналов коммуникаций. Посредством рекламы, а тем более продажи товара, фирма вступает в общение со своим потенциальным или реальным клиентом. То же происходит и тогда, когда она запускает необходимые ей для производства товары и услуги, берет деньги в банке, платит налоги. Это внешние каналы коммуникаций фирмы. Что же касается внутрифирменных коммуникаций — это взаимные поставки эмоционально интерпретируемых элементов и ценностных представлений!

Мы реагируем на информацию не только рассудочно, но и эмоционально. Эта информация — не только отдельные фразы, что-то услышанное или прочитанное, а вся совокупность «воспринятого сигнала». Эту совокупность может составлять тон, и нотация, настроение, шорох, цвет, одежда, черты лица, окружающая обстановка, даже возникающие воспоминания и ассоциации. Эти эмоционально интерпретируемые элементы получателем информации проверяются на симпатию. Посягательство на чувство собственного достоинства и (или) столкновение с другими ценностными представлениями (нормами) почти всегда приводят к сопротивлению.

Следовательно, коммуникации — это источник производственных конфликтов. И конфликты эти можно классифицировать в зависимости от коммуникаций: вертикальные, горизонтальные и линейные (административные).

Термин **«вертикальный конфликт»** относится к любому конфликту между уровнями в организации. Конфликт подчинения начальству — один из примеров. Вертикальные конфликты обычно возрастают, потому что начальники делают попытки контролировать своих подчиненных, а подчиненные сопротивляются. Они могут сопротивляться, потому что верят, что контроль нарушает их личную свободу.

Термин **«горизонтальный конфликт»** относится к конфликту между служащими или отделами на одном иерархическом уровне в организации.

Возможность конфликта увеличивается по мере того как организации становятся более специализированными и раз-

иваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции. Богатый ассортимент повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Задачи производственного подразделения, ориентированные на минимизацию себестоимости продукции, выполнить легче, если ассортимент фирмы менее разнообразен. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть купить больше объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы, и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

С другой стороны, возможность конфликта существует везде, где один отдел выполняя общие задачи зависит от другого отдела. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, за то, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения сбой в работе системы может стать причиной конфликта.

Функциональная взаимозависимость между отделами, в свою очередь, бывает трех типов:

1) Равная взаимозависимость, когда отделы функционируют в относительной независимости друг от друга. Они взаимозависимы только в том, каждый отдел — неотделимая часть одной организации;



2) **последовательная взаимозависимость**, когда выходная информация одного отдела становится входной для другого. Получающий отдел зависит от посылающего. Как и следовало ожидать, последовательная взаимозависимость имеет более высокую вероятность стать причиной конфликта;



3) **обменная взаимозависимость** имеет место, когда выходные данные одного отдела становятся входными для другого и наоборот. Так, оба отдела сильно зависят друг от друга.



Более того, даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю или отделу означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, о чем конкретно идет речь: какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликту.

И наконец, **линейные, или административные** конфликты. Дело в том, что существуют так называемые штабные полномочия. Их появление вызвано тем, что усложнение современных фирм, неустойчивость как внутренних, так и внешних условий их деятельности, требуют комплексного подхода к управлению, и линейный руководитель уже не может «объят необъятное». Здесь-то ему на помощь и приходят специалисты-эксперты, образующие так называемый

«штаб», занимающийся подготовкой решений. Поэтому штабные полномочия дополняют линейные и не существуют отдельно от них.

Нужно сказать, что между штабными и линейными руководителями складываются довольно непростые отношения. Коль скоро фирма позволила себе роскошь завести штаб, мнение его сотрудников линейные руководители должны учитывать. Но полностью полагаться на него нельзя, ибо штабные специалисты, как правило, плохо знают практику и зачастую дают оторванные от жизни рекомендации. К тому же линейные менеджеры могут чувствовать, что штабные менеджеры нарушают зону из законной власти. Штабные менеджеры часто специфицируют методологию и контролируют ресурсы, используемые в производственных процессах. Например, во многих производящих организациях инженеры разрабатывают технологический процесс того, как каждый продукт должен быть сделан и какие материалы должны быть использованы. В то же время линейные менеджеры сохраняют свою ответственность за выпуск. Так, линейные менеджеры могут ощущать конфликт, когда они понимают, что инженеры управляют деятельностью производственного персонала. Линейные менеджеры могут заключить, что штабные специалисты «урежают» их власть над рабочими, но их ответственность за выпуск продукции при этом остается неизменной. Ощущаемая власть меньше, чем их ощущаемая ответственность.

Надо также заметить, что штабные и линейные менеджеры имеют разные личностные характеристики. Штабные служащие должны иметь более высокий уровень образования, они приходят из разных институтов и они моложе, чем линейные служащие. Эта разница в личностных характеристиках часто ассоциируется с различными ценностями и убеждениями. И это становится причиной возникновения конфликта.

1.5 Классификация конфликтов по последствиям

Наиболее важной классификацией конфликтов является их деление на две большие группы конструктивных и деструктивных конфликтов.

Конструктивные конфликты выражаются в принципиальных спорах и дискуссиях. Они даже способствуют сплю-

чению коллектива, мобилизуя людей на решение важных задач, создают здоровый психологический климат в коллективе. Конструктивные конфликты способствуют здоровому соперничеству, развитию открытой принципиальной самокритики и критики.

Деловые конфликты чаще всего носят конструктивный характер. С разрешением производственных проблем такие конфликты полностью устраняются, а коллектив отдельного подразделения и предприятие в целом достигают очередного успеха.

Деструктивные конфликты проявляются в склоках, дразгах. В этих случаях оппоненты перестают думать о деле, а думают только об отстаивании своих интересов, что мешает совместному труду, взаимопониманию и сотрудничеству. Подавляется активность членов коллектива. Межличностные конфликты чаще всего носят деструктивный характер.

Надо заметить, что появление деструктивных конфликтов может быть обусловлено авторитарным стилем руководства. Такой руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости колебаний прибегнет к этому.

И наоборот, при демократичном стиле руководства начальник прилагает много усилий для создания атмосферы открытости и доверия с тем, чтобы помочь в случае необходимости своим подчиненным и чтобы, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю, который старается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Социальное развитие не мыслится без цепи конструктивных конфликтов. Конфликты — это не всегда обязательно что-то плохое. В коллективном управлении сотрудник рассматривается как ценный участник всех производственных процессов, а не как всего лишь получатель команд и распоряжений. Это создает ситуацию, в которой работники свободно высказывают свои различные мнения и позиции. Конфликт, который при этом возникнуть, будет также открытым. В **открытом конфликте** разногласия относятся к производственной сфере и выражают, например, различные пути, ведущие к одной цели всех членов коллектива. Такой

конфликт относительно безобиден. Можно дискутировать и так или иначе прийти к общему, оптимальному с точки зрения всех, решению.

Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. **Скрытый**, тлеющий конфликт чаще всего встречается в межличностных конфликтах. Это конфликт человеческих взаимоотношений. Многие кажущиеся «деловыми» конфликты на производстве на самом деле являются конфликтами чувств и взаимоотношений людей вне их статуса и должности. Межличностные конфликты в личной жизни, и на производстве существенно накаляют обстановку. Даже если деловая часть безупречно отрегулирована, напряжение переносится на другой «театр военных действий».

Короче говоря, конфликты могут быть как конструктивными, ведущими к повышению эффективности работы фирмы, так и деструктивными, имеющими только обратные результаты. Последствиями деструктивных конфликтов являются неудовлетворенность людей, плохое моральное состояние, рост текучести кадров, снижение производительности, отсутствие желания работать и сотрудничать в будущем, формирование образа врага, сворачивание взаимодействия и сотрудничества с конфликтующей стороной и увеличение враждебности, стремление к победе любой ценой вместо действительного разрешения проблемы.

Конфликты в коллективе чаще всего проявляются в форме образования группировок, интригующих друг против друга: «клик». **Клика** — это группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной линии с целью захвата формальной или неформальной власти. Ее члены тесно связаны друг с другом служебными отношениями и не допускают в свои ряды посторонних без всеобщего согласия. Помимо этого существуют и **подклики**. В них состоят не только люди, работающие в данной фирме, но и за ее пределами. Иногда такая подклика может даже контролировать всю клику, а через нее и фирму в целом.

Интрига — это намеренное, нечестное запутывание людей для того, чтобы вынудить их к определенным действиям, наносящим ущерб другим, общему делу или производству. При этом еще важно продемонстрировать окружающим свою значимость. Орудием интриги чаще всего оказы-

вается заведомо необъективная информация, распространяемая «через третьи руки». Она характеризуется «расписыванием» ситуации, тенденциозностью лица, передающего эту информацию, специальным очернением или обелением людей, искажением фактов, склонностью к преувеличениям, стремлением польстить самому себе. Правда, какого бы рода эта информация не была, её в любом случае нужно принимать во внимание.

Но никто не доказал, что есть конфликты, которые не поддаются разрешению, без применения силы, поэтому нужно любую попытку урегулирования ситуации «мирным путем» обязательно использовать.

ГЛАВА 2

СТРУКТУРА, СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ КОНФЛИКТОВ

2.1 Производственная ситуация «Совещание»

Чтобы раскрыть структуру, состав и содержание конфликта, воспользуемся типичным примером: совещание, на котором произойдет обычный производственный конфликт. Это облегчит задачу и поможет на этом примере лучше понять следующие термины и утверждения:

Конфликт — это конфликтная ситуация плюс инцидент.

Конфликтная ситуация появляется по объективным причинам и существует неограниченно долго, пока не произойдет инцидент. Элементами конфликтной ситуации являются оппоненты и объект конфликта. Инцидент носит случайный характер и является необходимым условием для того, чтобы конфликтная ситуация перешла в конфликт.

СОВЕЩАНИЕ

Идет совещание у начальника механического цеха завода. Подводятся итоги работы за текущий месяц в бригадах цеха, определяется коэффициент трудового участия бригад рассчитывается доля вознаграждения каждой бригады от сверхприбыли цеха. По всем показателям на первое место претендовала бригада Галямова. Возражения были только у начальника бюро технического контроля (БТК) Щербакова, молодого, но компетентного специалиста своего дела. Он сообщил, что проведенная на прошлой неделе проверка технических характеристик собранных бригадой узлов показала отклонение параметров от допустимых норм. Это, во-первых, создало осложнения в сборочном цехе этих агрегатов и, во-вторых, снизила сортность продукции завода. В

связи с этим Щербаков счел преждевременным присваивать бригаде Галямова призовое место.

Выступление Щербакова вызвало негодование бригадира Галямова, немолодого рабочего с большим опытом работы в механическом цехе.

«Как вам не стыдно, — обрушился он на Щербакова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов!» А собранию пояснил: «В моей бригаде есть три высококвалифицированных моториста. Щербаков регулярно обращается ко мне с просьбой отпустить одного моториста во время рабочего дня для того, чтобы починить его личный легковой автомобиль. Я всегда направлял одного из них для регулировки зазора клапанов, прочистки карбюратора, настройки зажигания и т.д. Но вот в начале этого месяца я не мог направить для ремонта его автомобиля ни одного моториста, так как в бригаде была «запарка», мы работали в авральном режиме. Я посоветовал Щербакову обратиться на станцию технического обслуживания. Он, как видите, запомнил этот случай, а теперь мстит. Его контролю я не верю! У нас всегда все добросовестно работают. Я сам слежу и контролирую технологический процесс изготовления наших узлов».

Итак, конфликт. Попытаемся на этом примере разобраться в конфликте вообще и определить его составляющие, ввести все понятия, необходимые для анализа.

На ваших глазах этот конфликт из деловой сферы переходит в сферу чисто личностных отношений. Такое превращение типично для многих конфликтов. В сложных ситуациях оно малозаметно и обнаруживается, когда какие-либо меры принимать уже поздно.

Следует отметить, что основа конфликта между бригадиром и начальником БТК существовала задолго до его возникновения. Ведь Галямов всегда ожидал конфликт и даже готовился к нему. Это ожидание основывалось на неблагоприятии в работе бригады, на желании скрыть это неблагоприятие и ожидание контроля и санкций по его результатам. Галямов мысленно уже видел себя и Щербакова по разные стороны баррикады, хотя никаких столкновений еще не происходило.

С другой стороны, ничего не подозревавший Щербаков осуществлял свои обычные контрольные функции в отно-

ГЛАВА 2

СТРУКТУРА, СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ КОНФЛИКТОВ

2.1 Производственная ситуация «Совещание»

Чтобы раскрыть структуру, состав и содержание конфликта, воспользуемся типичным примером: совещание, на котором произойдет обычный производственный конфликт. Это облегчит задачу и поможет на этом примере лучше понять следующие термины и утверждения:

Конфликт — это конфликтная ситуация плюс инцидент.

Конфликтная ситуация появляется по объективным причинам и существует неограниченно долго, пока не произойдет инцидент. Элементами конфликтной ситуации являются оппоненты и объект конфликта. Инцидент носит случайный характер и является необходимым условием для того, чтобы конфликтная ситуация перешла в конфликт.

СОВЕЩАНИЕ

Идет совещание у начальника механического цеха завода. Подводятся итоги работы за текущий месяц в бригадах цеха, определяется коэффициент трудового участия бригад рассчитывается доля вознаграждения каждой бригады от сверхприбыли цеха. По всем показателям на первое место претендовала бригада Галямова. Возражения были только у начальника бюро технического контроля (БТК) Щербакова, молодого, но компетентного специалиста своего дела. Он сообщил, что проведенная на прошлой неделе проверка технических характеристик собранных бригадой узлов показала отклонение параметров от допустимых норм. Это, во-первых, создало осложнения в сборочном цехе этих агрегатов и, во-вторых, снизила сортность продукции завода. В

связи с этим Щербаков счел преждевременным присваивать бригаде Галямова призовое место.

Выступление Щербакова вызвало негодование бригадира Галямова, немолодого рабочего с большим опытом работы в механическом цехе.

«Как вам не стыдно, — обрушился он на Щербакова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов!» А собранию пояснил: «В моей бригаде есть три высококвалифицированных моториста. Щербаков регулярно обращается ко мне с просьбой отпустить одного моториста во время рабочего дня для того, чтобы починить его личный легковой автомобиль. Я всегда направлял одного из них для регулировки зазора клапанов, прочистки карбюратора, настройки зажигания и т.д. Но вот в начале этого месяца я не мог направить для ремонта его автомобиля ни одного моториста, так как в бригаде была «запарка», мы работали в авральном режиме. Я посоветовал Щербакову обратиться на станцию технического обслуживания. Он, как видите, запомнил этот случай, а теперь мстит. Его контролю я не верю! У нас всегда все добросовестно работают. Я сам слежу и контролирую технологический процесс изготовления наших узлов».

Итак, конфликт. Попытаемся на этом примере разобраться в конфликте вообще и определить его составляющие, ввести все понятия, необходимые для анализа.

На ваших глазах этот конфликт из деловой сферы переходит в сферу чисто личностных отношений. Такое превращение типично для многих конфликтов. В сложных ситуациях оно малозаметно и обнаруживается, когда какие-либо меры принимать уже поздно.

Следует отметить, что основа конфликта между бригадиром и начальником БТК существовала задолго до его возникновения. Ведь Галямов всегда ожидал конфликт и даже готовился к нему. Это ожидание основывалось на неблагоприятии в работе бригады, на желании скрыть это неблагоприятие и ожидание контроля и санкций по его результатам. Галямов мысленно уже видел себя и Щербакова по разные стороны баррикады, хотя никаких столкновений еще не происходило.

С другой стороны, ничего не подозревавший Щербаков осуществлял свои обычные контрольные функции в отно-

шении данной бригады. Направления его деятельности и деятельности Галямова в ближайшем будущем должны были быть обусловлены противоположными целями. Объект конфликта также существовал, существовали и участники будущего конфликта. Но самого конфликта еще не было, не было открытых столкновений, осознаваемых участниками как конфликт. Это и есть база конфликта, ее мы будем называть «**конфликтной ситуацией**».

2.2 Конфликтная ситуация

Конфликтная ситуация — это стечение причин и условий еще не возникшего конфликта. Конфликт можно предотвратить только на стадии конфликтной ситуации. Поэтому важно своевременно обнаружить конфликтную ситуацию, принять необходимые «общепрофилактические» меры по ее устранению, т.е. предотвращению конфликта. Элементами конфликтной ситуации являются участники с их не совпадающими целями и объект конфликта.

2.3 Оппоненты

Для обозначения участника конфликта мы выбрали термин не «противник», а «**оппонент**», что в переводе с латинского означает «противополагающий, возражающий, противник в споре». В нашем случае оппонентами выступают, с одной стороны Галямов, с другой стороны Щербаков. В нашем случае (как и в любом конфликте), оппоненты являются не отдельными личностями, а как бы представителями разных подразделений: Галямов — представитель бригады Щербаков — представитель БТК.

Таким образом, хотя в конфликте в качестве оппонентов внешне сталкиваются отдельные лица, индивиды, но по существу они являются представителями группы, подразделений, целых организаций, наций, народов и государств. Следовательно, оппонентами в конфликтной ситуации выступают любые сложные сообщества, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций или государств. Оппонентов в конфликтной ситуации может быть больше, чем два.

Весомость или «сила» оппонентов в конфликте могут быть различными и зависеть не только от эффективности занимаемых ими позиций, но также еще и от представительства важных подразделений или частных лиц. Вообще, «сильным» в конфликтологии считается тот оппонент, который имеет объективные предпосылки одержать верх в споре.

Интересна, в этой связи, попытка Галямова представить начальника БТК, наделенного определенными правами по отношению к бригадиру, как молодого человека, претендующего на предоставление ему каких-то особых услуг мотористами. И все присутствующие в аудитории почувствовали, как Щербаков должен был ослабеть от такого «превращения», как бы потерять свою «силу» и даже возможно, ощутить свою неправоту в споре. Действительно, вначале Галямову противостояло лицо, уполномоченное контролировать производственную и технологическую деятельность его самого и его бригады. Галямов же пытался создать ситуацию, в которой Щербаков выступал от собственного имени, от себя лично. Очевидно, что вторая позиция слабее первой.

Напрашивается вывод, что оппоненты в конфликте обладают некой «силой», и с этой силой связана возможность победы. Величина такой «силы» связана с тем, кого представляет индивид, вступающий в конфликт. «Сила» минимально если индивид защищает собственные, индивидуальные интересы. «Сила» максимальна, если речь идет об интересах общества в целом, защищенных государственными законами. Без всякого изменения «силы» мы обязаны определить, который из оппонентов «сильнее». Например, в анализируемой ситуации начальник БТК «сильнее» бригадира, но молодой человек Щербаков «слабее» бригадира Галямова — уважаемого, опытного рабочего с большим стажем работы в цехе.

В конфликте важно четко определить истинные цели оппонентов. В относительной «силе» отражается и сравнительный уровень целей. Цели личного характера, не привязанные к целям групп или организаций и тем более противоречащие им, достигаются с большим трудом при большом сопротивлении окружения. Они относительно менее осуществимы, чем цели группы, организации.

«Сила» оппонентов определяется такой сравнительной характеристикой, как **ранг оппонента**.

Оппонентом нулевого ранга является индивид, участвующий в споре, в котором число оппонентов меньше двух. В споре с самим собой личность вырабатывает свое решение, свою позицию. Внутри личностный конфликт (оппонент нулевого ранга) достаточно был уже описан выше в разделе 1.3 «Классификация конфликтов по масштабам».

Оппонентом первого ранга является индивид, выступающий от собственного имени и преследующий в конфликте собственные интересы и цели. Это, как правило, весьма распространенные межличностные конфликты.

Межличностные конфликты проявляются, главным образом, в процессе непосредственного общения личности (оппонента первого ранга) с другими людьми. Межличностный конфликт означает столкновение личностей в результате несовместимости их потребностей, мотивов, целей, установок, взглядов, поведения в процессе и результате общения. На производстве межличностный конфликт редко остается личным делом двух лиц. В него, большинстве случаев, вовлекаются другие люди, руководители, профсоюз, а также вышестоящие инстанции через специально направленные комиссии. Члены коллектива отвлекаются от непосредственного выполнения своих производственных планов, в коллективе начинается разброд. Распад коллектива может произойти не только в результате острых конфликтов, но и незначительных, если они часто повторяются. Межличностные конфликты также были описаны выше в разделе 1.3 «Классификация конфликтов по масштабам».

Оппонентом второго ранга является человек, выступающий в конфликте от имени группы людей, подразделения и преследующий в конфликте некую групповую цель.

Имея потребности, как внутренние, так и внешние, человек не может жить один, вне обещания с себе подобными людьми. В силу своих общественных потребностей, интересов или в силу исполнения служебного, общественного, гражданского долга, личность вынуждена идти на контакты, вступает в общение с другой личностью и группой личностей даже тогда, когда ей «не хочется». При этом человек должен принять существующие в обществе нормы и ценности. Иначе у него возникнет конфликт со средой. В процессе реализации своих потребностей личность преодолевает труд-

ности, выражающиеся в противоречиях, нередко в конфликтах с интересами других личностей. Так, разрешения различные конфликты в процессе продвижения к своим целям, человек развивается как личность, и достигает успеха в жизни.

Оппонентом третьего ранга является человек, выступающий от имени структуры, состоящей из непосредственно взаимодействующих друг с другом различных групп или подразделений. Структурами в данном случае являются институты, предприятия, организации, фирмы, учреждения, объединения, концерны, государственные комитеты, министерства и другие органы, выступающие на основе закона и от имени государства. Руководители таких структур в любом конфликте обладают наибольшей «силой». То есть речь идет о так называемых корпоративных интересах.

Итак, в начале конфликта Щербаков действовал от имени оппонента третьего ранга. Галямов же попытался, сохранив свой второй ранг, снизить ранг своего оппонента до первого. Эти действия предпринимались для того, чтобы снизить в глазах участников совещания уровень цели, преследуемой Щербаковым до индивидуального, личного. В то же время Галямов стремился утвердить свой второй ранг, оставить впечатление о себе, как о бригадире, заботящемся исключительно об интересах коллектива бригады.

2.4 Объект конфликта

Другим неизменным элементом конфликта является **объект конфликта**, вызвавший к жизни данную конфликтную ситуацию. Определить его в каждом конкретном случае непросто. Так в рассматриваемой ситуации на первый взгляд кажется, что объектом являются первые места в определении дополнительных вознаграждений бригад в соответствии с их КТУ. Однако это неверно. Щербаков не может претендовать на классное место наряду с бригадами.

Разумеется, Щербаков не мог быть сторонником коллектива какой-либо другой бригады. В этом случае оппонентами в конфликте были бы все бригады, претендующие на классные места. А Щербаков оказался бы представителем одной из них. Но на совещании он не выступал сторонни-

ком какой-либо бригады. Следовательно, либо мы не должны Щербакова считать оппонентом, либо объектом оказывается не классное место в распределении сверхприбыли завода между бригадами цеха. Результат анализа тоже не мог быть объектом конфликта, поскольку он получается объективно в соответствии с технико-экономическим показателем (ТЭП) бригад, независимо от отношений между людьми.

Объектом конфликта в данной ситуации выступает право начальника БТК контролировать выполненную бригадами продукцию на соответствие техническим и технологическим нормам. Галямов понимает, что бесполезно оспаривать это право Щербакова как должностного лица. Оно определено должностной инструкцией. Поэтому Галямов произвел подмену объекта конфликта. Он представил дело так, будто Щербаков претендует на личное обслуживание мотористами Галямова его собственной автомашины. Таким образом, один объект — «право вето» — был подменен другим — правом на привилегию. Явно, что у Щербакова такой привилегии нет, что он ее мог присвоить сам.

Произошла и замена оппонентов. Ими стали у Галямова не должностное лицо — начальник БТК, а непосредственно Щербаков, как индивид. В результате Галямов поставил под сомнение моральное право Щербакова исполнять свои должностные обязанности, объективность его действий и конкретно его право на технический контроль продукции бригады. Но это право ставится под сомнение через иной конфликт, где объектом конфликта оказывается право молодого человека Щербакова на личные услуги мотористов бригады Галямова. В сконструированном Галямовым конфликте оппонентом выступает уже не сам Галямов, а коллектив бригады. Очевидно, что ранг выше, и то, что претензии Щербакова по поводу мотористов не были удовлетворены, вызвало к жизни, по мнению Галямова, новый конфликт, который и развернулся на глазах комиссии.

В рассмотренных действительных и мнимых конфликтных ситуациях мы замечаем три разных объекта:

1. право Щербакова на личные услуги мотористов;
2. право начальника БТК Щербакова на технический контроль;
3. первое место и претензии бригады Галямова на значительную долю сверхприбыли завода.

Сквозной характеристикой всех трех объектов в нашей ситуации и, вообще, всех объектов любых конфликтов, является их неделимость. Действительно, на первое классное место могут претендовать многие бригады, но занять его может только одна бригада. Обязанности технического контролера могут быть возложены только на лицо, работающее начальником БТК и т.д. Если некий объект спора делим и способ деления всеми признается справедливым, то и спора не должно возникнуть, ибо все удовлетворяются потому, что каждый получает желаемое. То есть конфликтная ситуация даже не возникает. Неделимость объекта, ограниченная возможность удовлетворения потребностей оппонентов и является необходимым, но недостаточным условием существования любой конфликтной ситуации.

2.5 Инцидент

Но, чтобы люди могли вступить в конфликт, они должны иметь возможность взаимодействовать друг с другом. В нашем примере Галямов и Щербаков взаимодействуют на совещании цеха. Щербаков мог составить докладную записку по результатам технического контроля продукции бригад. И в том случае взаимодействие Галямова и Щербакова как оппонентов было бы обеспечено в рамках цеха.

Таким образом, чтобы конфликт произошел, нужны действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их противоречивых целей (обострение конфликтной ситуации). До обострения действия оппонентов конфликтная ситуация будет сохраняться неограниченно долго, а иногда так не произойдет. Действия оппонентов будем называть «инцидентом».

Следовательно, конфликт — это конфликтная, или точнее сказать, предконфликтная ситуация плюс инцидент.

Например, Щербаков, вполне возможно вовсе не осознавал никакого конфликта по поводу обслуживания мотоциклами его личного автомобиля. Эта конфликтная ситуация заготовлена Галямовым впрок и отправлена «на склад», откуда бригадир извлек ее в нужный момент. Другая конфликтная ситуация создавалась в момент оценки результатов работы бригад и распределения в определенных пропорциях

сверхприбыли завода. Точнее, эта конфликтная ситуация существовала с момента решения дирекции распределить сверхприбыли завода по цехам, по бригадам и по членам бригад в соответствии с их вкладом в успешную работу предприятия. Но конфликтная ситуация в нашем примере стала явной, видимой в момент обсуждения в механическом цехе. Эта конфликтная ситуация могла и не перейти в стадию конфликта, если бы Щербаков не обнаружил результаты своего контроля здесь же на совещании. Инцидент был начат Щербаковым, начат сознательно, с пониманием возможного результата. Представим себе, что Щербаков накануне совещания заболел или выехал к смежникам. Инцидент вообще не начался бы, конфликт бы не возник. Хотя конфликтная ситуация существовала. Следовательно, конфликтная ситуация может существовать задолго до того, как произойдет прямое столкновение оппонентов (инцидент).

В самом деле, сама должность начальника БТК предполагает возможность конфликтных ситуаций, где объектом выступает право работников БТК требовать исполнения рабочими нормативных технологических требований. Оппонентами выступают работники БТК, с одной стороны, и отдельные рабочие или бригада цеха — с другой. То же самое можно сказать о таких должностях, как, например, нормировщики, ревизоры, комиссии и т.д. Возможность конфликтов заложена в их должностных функциях.

Представим на месте Щербакова некий автомат, который по определенной программе контролирует технические параметры продукции бригад. Функционирование такого автомата не зависит от отношений с окружающими людьми. Для автомата таких межличностных отношений просто не существует. Собственно, подобно автомату действует и Щербаков. Выступая как должностное лицо, он абсолютно не задумывается над теми взаимоотношениями, которые сложились между ним и Галямовым и, самое главное, не прогнозирует их последствий. Щербаков, возможно, был далек от эксплуатации рабочих цеха в своих личностных целях. Может быть, и материально они были заинтересованы иногда посмотреть двигатель машины Щербакова. Не исключительно, что между Щербаковым-человеком и мотористами существуют добрые межличностные отношения. На совести

мотористов то, что они чинили автомобиль не после работы, а в рабочее время. Главное, чтобы сменное задание рабочие выполняли в полном объеме и качественно, иначе рабочие теряют в заработке. Нет сомнения, что ремонт рабочих бригады Галямова оказывался намного качественнее, чем ремонт мастеров на станции техобслуживания, где огромная очередь автомашин образует мощный конвейерный поток. По всей видимости, в дни авральной работы бригады Галямова и отказа в мотористах, Щербаков и не претендовал на обязательном ремонте своей машины. Если было можно — Галямов выделял мотористов, нельзя — Щербаков поехал на станцию технического обслуживания и не придал этому событию никакого значения.

Как видим, грань, разделяющая поведение человека и поведение должностного лица, очень тонка, почти незаметна. В нашем случае отношения начальника БТК и бригадира вышли за рамки чисто деловых взаимодействий, поставив Щербакова в психологическую зависимость от Галямова. Принимая услуги Галямова, он породил у него ожидание ответных услуг. Человек более проницательный и менее принципиальный, чем Щербаков, ощутил бы на себе гнет этих ожиданий. Предвидя их возможные последствия, начальник БТК либо отказался бы сам от этих услуг, либо просто не стал бы выступать на совещании против присуждения бригаде Галямова первого места. Так, во всяком случае, прогнозировал Галямов. Но Щербаков не оправдал надежд Галямова и «заставил» его пустить в ход сценарий, заготовленный впрок.

Оспаривать данные Щербакова о после ремонтном качестве и технических характеристиках узлов бригады было бы бесполезно. Но нельзя ли, рассуждал Галямов, попытаться поставить под сомнение чисто человеческую репутацию Щербакова? Заставив участников совещания усомниться в производственных выводах Щербакова, а тем самым можно переключить внимание комиссии с конфликта по поводу технических характеристик узлов бригады в начале месяца на тот факт, что Щербаков, злоупотребляя своим служебным положением, пользовался индивидуальным обслуживанием мотористами его автомобиля. Он учитывал, что обычно люди склонны не доверять суждениям тех, кто чем-то

дискредитировал себя. В этой связи руководителям весьма важно ограничивать личностные отношения с определенными работниками, сохранять разумную дистанцию. Это позволяет руководителю строить производственные контакты вне всякой зависимости от психологических аспектов.

ГЛАВА 3

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Предупреждение конфликтов — это своевременное устранение причин обострения противоречий и снятие напряжения между оппонентами на стадии предконфликтной ситуации, пока сам конфликт еще не развернулся. Распознать вызревание конфликтной ситуации способен не каждый руководитель. Конфликтная ситуация коварна тем, что подобно спрятанной под ногами мины она может в каждый момент, от любого случайного инцидента «сдетонировать» привести к столкновению оппонентов, т.е. к открытому конфликту — инциденту. Но своевременно распознать руководителю угрозу конфликтной ситуации крайне желательно. Во-первых, удастся избежать конфликта со всеми его деструктивными последствиями. Во-вторых, предупредить конфликт значительно легче, чем его потом разрешить. Поэтому мы сочли уместным рассмотрение общих принципов предупреждения конфликтов выделить в самостоятельную, 3-тью главу, а следующую 4-ую главу, целиком посвятить конкретным способам разрешения конфликтов.

3.1 Типы конфликтоопасных людей

Подходы к разрешению конфликтов рассчитаны, как правило, на обычных людей, встречающихся в жизни ежедневно. Однако бывают люди, которые не пойдут вам на встречу, какие бы усилия для примирения вы ни прилагали. Что делать при столкновении с особо «трудным» человеком, который стоит на пути?

Каждый человек может иметь собственную классификацию трудных людей, основанную на его личных качествах и жизненном опыте. Например, женщина, которая долгие годы страдала будучи дочерью властной, тиранической ма-

тери. Она отнесет к «трудным» каждого, кто проявляет аналогичные доминирующие качества. Или мужчина, который развелся с изводившей его своими разговорами женой. Теперь этот холостяк не выносит любую болтливость. Он может отнести человека, которому не свойственна лаконичность, к категории людей, общение с которыми затруднительно.

Но, помимо таких специфических случаев классификации, существуют определенные типы людей, признанных «трудными» теми, кто имеет опыт постоянного общения с разными людьми в силу своих профессиональных интересов и следовательно, чьи суждения менее субъективны. Обозначение и описание таких типов облегчает работу с ними: после идентификации вы уже будете знать, как общаться с человеком данного типа.

Конфликтоопасный, «трудный», человек в коллективе — это, как правило, человек, создающий нездоровую, нервную, напряженную атмосферу. С ним трудно найти общий язык. Он не умеет слушать и понимать собеседника. Он не удовлетворен отношением к нему и к его труду. Он постоянно ищет виновного в своих неудачах и проблемах где и в ком угодно, но только не себе и не своих поступках. Он всегда обвиняет других. У него развит внешний локус контроля. С таким человеком нелегко. Но в общении с ним недопустимы раздраженный тон, резкость, грубость. Старайтесь соблюдать с ним дистанцию, но при этом быть сдержанным, приветливым, тактичным, не давать повода для конфликтов. Ибо конфликт — это всегда неприятные эмоции, нарушение взаимоотношений, психологическая перегрузка.

Руководители должны хорошо знать пять типов конфликтоопасных работников. К ним относятся:

- работники, слишком любящие власть;
- работники способные, слишком увлеченные своим делом, но не всегда самокритичные;
- неудачники;
- бездельники;
- работники старшего возраста.

Работники, слишком любящие власть, часто очень энергичны, нередко неплохие организаторы. Однако надо быть осторожными при повышении их должности, так как они

заинтересованы только в своем служебном росте. Эти люди живут и работают только для себя, думают только о себе. В конце концов такой человек может стать известным государственным деятелем, крупным военачальником, знаменитым ученым и т.д., но он никогда не может считаться подлинным гражданином, так как он свои личные интересы всегда ставит выше всего остального.

Вся деятельность работников, слишком любящих власть, направлена на продвижение вверх по службе. Для этих целей они проявляют невиданную находчивость, энергию. Если необходимо, они могут вокруг себя собирать высококвалифицированных специалистов, одаренных личностей, самых, трудолюбивых и результативных работников. Для того чтобы заставить их работать на себя иметь возможность впоследствии единолично воспользоваться результатами их труда, в начале совместной деятельности шеф, слишком любящий власть, рассказывает им свою «уникальную» трудовую биографию полную невиданных доблестей и побед, затем обещает им «золотые горы». Рационализаторы и изобретатели вдохновенно начинают трудиться, будучи уверенными, что встреча с таким руководителем является самой крупной удачей в их жизни. Дальнейшие события каждый раз разворачиваются по единому сценарию. Ни одно обещание не выполняется. Они и не могли быть выполнены. Одаренные специалисты сначала испытывают недоумение, затем удивление. Напряжение постепенно нарастает и завершается крупным конфликтом и, естественно, разрывом отношений. В этом финале можно посочувствовать талантливым, но слишком доверчивым трудягам. Они потеряли много времени, труда и часть жизни только для того, чтобы ушлый начальник записал себе в актив еще одну «халяву». Теперь им снова предстоит, «не солоно хлебвши», браться за новое дело в надежде на более порядочного руководителя.

А у босса конфликт может вызывать лишь некоторую досаду и все. Главное, он получил результаты добросовестного труда высоко квалифицированных специалистов без существенных затрат. Люди подобного склада будут использовать все, и даже конфликт, для своего продвижения. Вся их деятельность, взаимоотношения с людьми, все их внимание и мысли постоянно нацелены на продвижение по

службе, занятие следующей ответственной должности. Для достижения этой конкретной цели они проявляют невиданную инициативу, энергию и целеустремленность. Но, заняв, в конце концов, желаемую должность, они не удовлетворяются достигнутым, не наслаждаются работой в новом качестве. Они тут же присматривают себе новую, более ответственную должность и начинают новую кампанию для преодоления новых рубежей. Для этого они сколачивают группу новых «единомышленников». Кстати, старых своих соратников, обеспечивших очередную ответственную должность, такие люди тут же забывают, предают, могут даже пройти по их трупам в борьбе за новую должность. У таких конфликтоопасных работников отсутствует чувство признательности. На эту непрерывную цепь продвижений по службе эти люди тратят свою единственную жизнь. На какой-то очередной ступени им приходится сойти с марафона по старости или по болезни. Вся напряженная жизнь таких людей, слишком любящих власть, тратится на карьеру, амбиции. Но в их жизни не находится места для наслаждения самой жизнью. В этом смысле такие «великие» люди заслуживают простой человеческой жалости, но жалеть их не хочется.

Если обратить внимание на эту категорию работников на ранних стадиях, то возможно их перевоспитание. Именно поэтому нужно реагировать на любые попытки людей превысить свои полномочия, унижить товарищей по работе, на любые проявления беспринципности и карьеризма.

Работники способные, увлеченные своим делом, но не совсем самокритичные, уверены, что только они занимаются нужным делом. Такая позиция в значительной мере определяется недостаточной общей культурой и узким кругом интересов. Люди этой категории быстро привыкают к мысли, что им все дозволено. Развившийся конфликт может привести к полному поражению в общем-то достаточно перспективного специалиста, который может превратиться в озлобленного неудачника.

К неудачникам относятся люди, высоко оценивающие свои способности и перспективы на научном или административном поприще, но по ряду причин, а чаще всего из-за своей разболтанности и лени, остановившиеся на уровне не отвечающем их способностям, а самое главное, претензиям

В смысле справедливости во всем этом неудачники не должны были бы никого винить кроме себя. Но на деле в своих несчастьях они винят все и всех вокруг, но только не себя. Необъективность приводит к озлоблению, они с завистью относятся к успехам товарищей по работе, приписывая их заслуги не способностям и большой работе, а негативным моментам: нечестные поступки, очковчирательство и др. Неудачники наиболее активно преследует тех, кто способнее их, оказывают зачастую сопротивление их нововведениям, они же распускают слухи, порочащие перспективных работников и руководителей. Меры профилактики — это прежде всего не дать им стать неудачниками. Нужно научить каждого члена коллектива реально оценивать свои возможности, бороться с личной неорганизованностью.

Высокий уровень информации о работе всех членов коллектива, гласность — главные условия, препятствующие возникновению слухов, сплетен, жалоб.

Бездельники представляют особую опасность для любого коллектива. Их не следует рассматривать упрощенно как обычных лентяев, не желающих трудиться. Это далеко не глупые люди, хорошо осведомленные в труде законодательстве прекрасно чувствующие ситуацию. Бездельники провоцируют возникновение конфликта, когда их пытаются заставить работать. При этом проявляется необъяснимый парадокс. Для того чтобы уклониться от работы, бездельники тратят большую энергию и активность, прибегают к демагогии и даже клевете. Всех их усилий хватило бы на выполнение нескольких таких поручений. Именно поэтому борьба с бездельниками должна быть целенаправленной и последовательной. Этим работникам следует предъявлять конкретные обвинения. Против безделья надо выступать единым фронтом. Тогда никакие домыслы и происки бездельника не приведут к конфликту и не помешают работе коллектива. Бездельник будет изолирован, он вынужден будет или перестроится, или уйти из коллектива.

Пожилые работники, при неправильном к ним отношении, могут стать центром возникновения конфликта. Известно, могут стать центром возникновения к ним отношения, могут стать центром возникновения конфликта. Известно, что с возрастом снижается работоспособность, слож-

нее осваиваются новые методы и приемы работы. Все это приводит к тому, что отдельные руководители раздражаются, начинают пренебрежительно к ним относиться. В результате, пожилой работник становится необъективным, с из лишней придирчивостью начинает присматриваться к работе организации, выискивать ошибки, начинает болезненно реагировать на совершенно безобидные замечания негативно влиять на взаимоотношения. Надо помнить, что пожилые работники представляют большую ценность. Они обладают значительным научным, техническим, экономическим и жизненным опытом. Именно поэтому к пожилым работникам нужно чаще обращаться за советом. Это делает их полезными членами коллектива, создает необходимую преемственность, избавляет от конфликтных ситуаций.

3.2 Типы конфликтоопасных членов коллектива

Но вышеперечисленные категории — это далеко не все, что встречается в жизни. Роберт Бремсон, исходя из своего тридцатилетнего опыта работы с людьми в частных фирмах, описал другие типы конфликтоопасных людей.

Тип «паровой каток» или «шермановский танк». Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Они могут вести себя так же потому, что убеждены в своей правоте и хотят, чтобы об этом знали все окружающие. В то же время некоторые из этих людей могут бояться раскрытия неправоты. Для «парового катка» подрыв его имиджа — ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали другой подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «спустить пар». Затем спокойно и уверенно выскажите собственную точку зрения, но старайтесь не ставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией. Определите свою роль как роль миротворца, который стоит не на противоположной стороне баррикады, а над конфликтом. Подавите ярость человека собственным спокойствием, это по-

может ему справиться со своей агрессивностью, и вы сможете прийти к общему решению.

Тип «скрытый агрессор» или «снайпер». Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинить людям неприятности с помощью закулисных махинаций колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправдано. Кто-то другой поступил неправильно, а он выполняет роль тайного мстителя, восстанавливая справедливость. Он может вести себя таким образом, потому что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто.

Если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека — это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт причинения зла и затем выявить скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав что-то наподобие «Чего вы добиваетесь этим?». Если он начнет отрицать факты, приведите доказательства. При этом вам следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы агрессивно настроены по отношению к нему, так как это может только привести к открытому столкновению. Если вы приведете несколько разоблачительных примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их. Когда же все будет извлечено на поверхность, вы сможете выявить истинные причины, трудности человека и с их учетом найти решение проблемы.

Тип «разгневанный ребенок» или «взрывной человек». Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе. Он взрывается, как ребенок, только из-за плохого настроения. Иногда человек ведет себя подобным образом из-за страха или беспомощности. А взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Так, например, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее и опасаясь утратить контроль. Или начальник может вспылить, если подчиненные совсем отбились от рук.

Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы реши-

ли не уклоняться от него совсем), заключается в том, чтобы дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям или убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо дать ему понять, что он контролирует ситуацию и тем самым успокоить его. Затем, когда он успокоится ведите себя с ним как обычным разумным человеком, как будто и не было никакого взрыва с его стороны. Дипломатично и доброжелательно предложите ему обсудить возникшую проблему. Вы можете обнаружить, что человек несколько смущен после такой вспышки. Примите его извинения, если они последуют, и он будет чувствовать себя лучше. Но еще лучше отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть. Почувствовав, что он снова контролирует ситуацию, такой человек снова будет казаться спокойным и рассудительным.

Тип «жалобщик» В действительности жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Жалобщики обоих типов часто бывают захвачены одной идеей и обвиняют других — кого-то конкретно или весь мир в целом — во всех грехах. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как благодарный слушатель. В других — как предмет его жалоб и обвинений.

Если жалобщик завел с вами разговор о каком-то третьем лице, то лучше всего поддакивать ему. В ином варианте вы можете возразить и сказать, что не прав. Однако ни один из этих подходов не поможет решить исходную проблему. В первом случае жалобщик найдет еще один повод для ссор: ваше нежелание выслушать его. А во втором — он начнет защищаться, поскольку вы начали наступать на него, не согласившись с необоснованностью его жалоб.

Вместо этого начните с того, что выслушайте жалобщика. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства.

Вам следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им, возможно, повторив это иными словами. Затем после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения разговора или перевод его на иную тему. Если человек начнет повторяться, что характерно для этого типа, вам следует спокойно и уважительно прервать его. Постарайтесь переключить его внимание на решение проблемы. «Что он собирается делать в сложившейся ситуации?» «Есть ли люди, которые могли бы помочь разрешить конфликт?» «Если он обвиняет в чем-то вас, то, что могли бы вы сделать вместе для принятия удовлетворительного для обоих решения?» Короче говоря, вам следует признать сказанное этим человеком, а затем двигаться дальше.

Вы не обязаны, тем не менее, во всех случаях признавать жалобу справедливой. Если она обоснована, разумеется, согласитесь. Если же нет, то займите нейтральную позицию. Акцентируете внимание на том, что теперь, когда суть вопроса ясна, необходимо определить, что же делать дальше. Вам может потребоваться не один раз направлять разговор в сторону решения проблемы. Если вам удастся прервать поток повторяющихся жалоб, то вы сможете заняться самим конфликтом, обсуждая его, и подумать над тем, существуют ли реальные варианты его разрешения. Если же этот человек обвиняет кого-то или что-то необоснованно, вы можете помочь ему увидеть его ошибку. Конечно, если вы чувствуете, что поток жалоб превратился в непреодолимый замкнутый круг и разговор уже невозможно направить в конструктивное русло, можете махнуть рукой на это. По крайней мере, вы сделали все, что могли.

Тип «молчун» или «тихоня». Люди этих типов могут быть скрытными по многим причинам. И чем особенно разочаровывает общение с ними, так это тем, что причины их скрытности вам неизвестны. Ключом к разрешению конфликта является преодоление этой замкнутости. Вы можете иметь некоторые предположения. Но исходить из них — не лучший вариант. Если вы ошибетесь, то это может усложнить ситуацию.

Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позво-

лит выразить ответы только словами «да» и «нет» или просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?» При этом, если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать правильны ли они. Например: «Мне кажется, что вы избегаете моего общества, так как вам кажется, что я уделял недостаточное внимание вашей проблеме в прошлом». Перебирайте возможные причины или побуждайте человека к продолжению разговора, признайте даже, что ему может быть трудно поделиться своими чувствами. Скажите, например: «Я знаю», что вам может быть не по душе разговор на эту тему. Но если бы мы могли обсудить эту ситуацию открыто, то нашли бы решение приемлемое для нас обоих».

Покажите, что вы относитесь к человеку сочувственно и доброжелательно, что бы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе потому, что не хотят оскорбить чувства других. Тихони научены горьким опытом не делиться ни с кем своими чувствами. Они хотят избежать конфронтации, считают, что их мнение все равно не принимают во внимание. Таким образом, особенно важно оценить, поддержать и признать такого человека. Покажите: что чтобы он ни сказал, вы не будете сердиться, обижаться, обвинять его и т.п.

К сожалению, с такими людьми легко потерять терпение, потому что от них очень трудно добиться ответа. Но если предмет разговора важен для вас, доведите дело до конца как раковина отдающая жемчуг. Когда этот момент наступит, окажите ему должное внимание. Покажите, что вы благодарны за то, что он разговаривает с вами независимо от того, согласны вы с ним или нет. Если он вдруг сделает паузу, не торопите его, дайте ему время выговориться. Если вы начнете говорить сами, чтобы заполнить эту паузу, человек может опять замкнуться. Сохраняйте напряженность ожидания его слов. Если в этом наблюдается какой-то прогресс, побуждайте человека к продолжению разговора.

В то же время сохраняйте чувство меры. Если вы видите, что человек внезапно замолчал и все больше сопротивляется вашим попыткам продолжить беседу, не настаивайте на

этом. Поблагодарите его и, если это необходимо, попытайтесь договориться о новой встрече. Может быть вам не все удастся с первой попытки, но если вы добились какой-то открытости, то процесс, по крайней мере, начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом.

Тип «сверхпокладистый». Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающими трудностей в общении с ними. Они всегда уступают, чтобы помочь и тем самым понравиться другим людям. Но время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Сотрудник берется за какую-то работу и не выполняет ее; друг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа.

Если вы считаете необходимым продолжить общение с таким человеком, ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости и ответственности с его стороны. Настаивайте на том, что хотите знать, что в действительности думает этот человек. Объясните, что он должен делать только то, что он в состоянии делать. Сделайте ударение на том, что вас беспокоит не то, что согласится он с вами или нет, а его непоследовательность. Вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую. Его следует убедить в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается, а там насколько он будет правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем.

А как же общаться с людьми других конфликтоопасных типов? Ключ к решению проблемы — в открытом обсуждении причин «трудного» поведения человека. Самостоятельно или совместно постарайтесь выявить скрытые потребности и интересы оппонента, обуславливающие такое поведение. После того как они определены, легче найти способ их удовлетворения и таким образом разрешить конфликт.

Следует заметить, что в общении с коллегами очень высоко ценится скромность, отсутствие высокомерия и подчеркивания своей значимости. Не давайте гордыне овладеть вами. Из-за нее вы будете:

- упорствовать там, где нужно согласиться;
- отказываться от полезного совета и дружеской помощи;
- утрачивать меру объективности.

Учитывая существование перечисленных конфликтоопасных категорий работников, проводя воспитательную работу, руководитель может избежать возникновения конфликтных ситуаций в коллективе.

3.3 Блокирование причин производственных конфликтов

Коллектив лишь тогда работает дружно и эффективно, когда им управляет умелый руководитель, знающий психологию человека. Всем известно, что болезнь легче предупредить, чем лечить. Так и конфликты. Предупредить конфликт на стадии еще конфликтной ситуации намного проще, нежели после инцидента, когда конфликт уже произошел. Потом необходимо будет не предупреждать, а разрешать конфликт. А это намного труднее. Способы разрешения конфликтов рассматриваются в следующей главе.

Предупреждение конфликтов предполагает снятие источников, причин и условий возникновения конфликтной ситуации. С целью предупреждения конфликта профессиональный менеджер, как правило, заранее блокирует те места, где могут возникнуть напряжение и распри. Он устраняет те причины, которые в принципе могут привести к конфликту. Проанализируем в качестве примера шесть типичных причин, которые, как правило, на производстве часто приводят к конфликтам.

1. Кадровая политика.

Полная безответственность при выдвижении на ту или иную должность как со стороны выдвигающих (руководителей, начальников), так и со стороны выдвигаемых лиц. Отсутствие у них воображения и способности представить себе последствия собственных решений и действий.

2. Распределение благ.

Ошибки хозяйственников при распределении фонда заработной платы, премиальных, фонда материальной помощи и дефицитных товаров или путевок, имеющихся в их распоряжении.

3. Злоупотребление служебным положением и властью.

Оказание давления на работников, преувеличенное представление о собственном значении, ориентация на протекцию сверху. Все это деморализует коллектив.

4. Неумение работать с людьми.

Правильное общение с людьми создает в коллективе здоровый психологический климат, атмосферу доверия и сотрудничества руководителя с подчиненными. Работники предприятий всегда могут дать очень точные оценки климата своих учреждений. «Люди работают там с удовольствием» или «там не работа, а просто ад». Руководители предприятия не должны быть безразличны к этим оценкам, потому что плохой производственный климат увеличивает издержки, тогда как благоприятный климат в коллективе создает предпосылки для роста прибыли. Руководитель в значительной степени определяет производственный климат. Если он не компетентен, слаб как управляющий, подвержен перепадам настроения, несправедлив, то для многих сотрудников оценка этого руководителя распространяется и на организацию в целом. Подготовке руководителей именно этого уровня уделяется меньше всего внимания. Это тем более странно, так как руководители именно внимания. Это тем более странно, так, как руководители именно этого уровня, если они хорошо себя зарекомендуют, легко поднимаются на один или несколько этажей вверх по служебной лестнице. Эти фигуры в силу решаемых ими управленческих задач оказывают широкое воздействие на «низы».

5. Некомпетентность руководителей.

Для того чтобы успешно вести дело, защитить и обеспечить благосостояние своей команды, менеджер должен иметь профессиональные знания и навыки в экономике, юриспруденции, производстве, компьютерах, английском языке. Некомпетентность руководителей усугубляет конфликтные ситуации.

6. Низкий коэффициент ритмичности производства.

Большое значение для профилактики конфликта имеет четкая организация труда, бесперебойный режим работы. Это обеспечивает моральное удовлетворение, хороший заработок, уверенность в себе, в коллективе и в завтрашнем своем дне. Низкий коэффициент ритмичности производства зачастую приводит к конфликтам.

ГЛАВА 4

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

4.1. Варианты разрешения конфликтов

Разрешение конфликта — Это нормализация взаимоотношения между оппонентами, например «А» и «В», на основе сближения их мотивов и устремлений. Это возможно, если:

1. Оппонент «А» согласится с «В» и встанет на его позицию.
«А» → «В».
2. Оппонент «В» согласится с «А» и встанет на его позицию.
«А» ← «В».
3. Оппоненты и «А», и «В» меняют каждый свое мнение и приходят к единой новой позиции «С».

«А» → «С» ← «В».

4. Оппоненты и «А», и «В» остаются каждый на своих позициях. При этом «А» допускает, что «В» может иметь свою личную позицию. В то же время «В» также допускает, что и «А» тоже может иметь свою личную позицию. Каждый оппонент как бы согласен с тем, что они не согласны друг с другом. Этот четвертый вариант разрешения конфликтов требует от оппонентов глубокой внутренней культуры, большого интеллекта, терпения и такта. Эти люди готовы к мирному сосуществованию или конструктивному сотрудничеству. При этом они ни на минуту не забывают, понимают, допускают и мирятся с тем, что их оппонент имеет свою противоположную позицию. Это, конечно, нелегко.

В первых трех вариантах разрешения конфликтов имеется уверенность в полном устранении любого инцидента, так как оба оппонента приходят к единому мнению. Стало быть, исчезает объект конфликта, то есть истинная причина противоречия, лежащая в основе конфликта. Без объекта конфликта нет и конфликтной ситуации. Исчезновение кон-

3.4 Конфликты, возникающие из-за несовместимости людей

Группа социологов на основании двухлетних исследований в различных коллективах более 1000 работников выявила причины отдельных конфликтов. По природе их возникновения они все могут быть приведены к трем группам:

1. Конфликты, возникающие между людьми по причине физической несовместимости. (20%).

2. Конфликты, возникающие между людьми по причине эмоциональной несовместимости (25%).

3. Конфликты, возникающие между людьми по причине интеллектуальной несовместимости (55%).

Конфликты первой группы появляются из-за некоторых физических недостатков отдельных людей, из-за отрицательных привычек работника и из-за непримиримости к ним отдельных членов коллектива. Физических недостатков и отрицательных привычек выявлено большое множество. Это и потливость тела, сопровождающаяся резким запахом; ковыряние в носу; всевозможные шумы при приеме пищи; употребление слов паразитов и т.п. Эти недостатки вызывают особенно сильное раздражение при первом знакомстве. Затем, если этот работник своим трудолюбием и порядочностью расположит к себе коллектив, то эти его физические недостатки постепенно затушевываются, сглаживаются. Со временем люди привыкают к ним и перестают обращать на них внимание.

Но если этот работник не сумел расположить к себе коллектив другими своими положительными качествами, и эти физические недостатки не компенсировались воспитанностью и тактом окружающих, то конфликтная ситуация со временем будет усугубляться. Но возникновение конфликтов по этим причинам предотвращается сравнительно легко. Руководитель, изучив конфликтную ситуацию, в доверительной беседе с этим работником «с глаза на глаз», лично или через уважаемых людей, тактично разъяснит причину всех его проблем с коллегами, даст ему совет как избавиться от дурных привычек.

Руководитель может также переговорить с остальными членами коллектива о причине возникновения конфликт-

ной ситуации, посоветовать им не обращать внимания на какой-то физический недостаток, указать на положительные стороны «отвергаемого». Действенный результат дает цикл лекций о правилах хорошего тона поведения. Для проведения такой лекции фирма может специально пригласить крупного специалиста по этим вопросам.

Вторая группа причин — это конфликты между людьми, возникающие по причине эмоциональной несовместимости. Они протекают более сложно и более длительно. Они проявляются в виде антипатии или в виде отрицательных переживаний по отношению к окружающим людям. Всем нам присущи такие психологические состояния, как раздражение, возмущение, гнев, злость, ненависть. Исследования показали, что гнев или переживания в 62% возникают под влиянием поведения неприятного для нас человека, а в 38% эти отрицательные эмоции возникают только при упоминании фамилии антипатичного человека.

Конфликты, порождаемые этой второй группой, несовместимости, можно преодолеть целенаправленной воспитательной работой и общественной деятельностью. Четкое уяснение истоков антипатии сделает эту работу эффективной.

Третья группа причин — это конфликты, возникающие по причине интеллектуальной несовместимости. Эти конфликты предотвратить труднее всего, так как они являются следствием недостаточного развития отдельных людей, ограниченности их умственной и познавательной деятельности, их неправильного и нетактичного, в связи с этим, поведения. Устранить быстро причины таких конфликтов почти невозможно, как невозможно быстро преодолеть разницу в уровнях культуры различных людей. Здесь обычно требуются длительная педагогическая работа, воспитание и самовоспитание, расширение кругозора. Уровень культуры поднимается усилиями нескольких поколений, но при некоторых обстоятельствах, к сожалению, опускается за время жизни одного поколения людей.

3.5 Анализ причин возникновения конфликтов

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликтов являются ограниченность ресур-

сов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения людей, в уровне их образования, а также некоммуникабельность некоторых из них.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководительство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультет университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделения получить не меньше, а больше. Так, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа людей зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может обновить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, как это отражается на их возможностях выполнить собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами состоящими из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке при возникновении неполадок в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждое крупное функциональное звено уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются, все руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта который возникает по чисто структурным причинам.

РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. На пример, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность организации и увеличивает объемы сбыта. Однако задачи производственного подразделения, выраженные в категориях *затраты-эффективность*, выполнять легче, номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми для товар-

но-материальных запасов, и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. В место того чтобы объективно оценить ситуацию, люди готовы рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Это тенденция была выявлена в исследовании, когда руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный считает, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель полагает, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и должен беспрекословно делать то, что ему велят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в поведенческих установках, вероятно вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой большой помощи.

РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, готовые оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Одни исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию,

как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Согласно другим исследованиям, различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других, если руководство не сможет довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителя разработать и довести до сведения подчиненных точное описание их должностных обязанностей.

фликтной ситуации свидетельствует об окончательном разрешении конфликта. Это, конечно, прекрасно. Но наша сложная социальная действительность не всегда позволяет так успешно разрешать конфликты. В этой связи этот сложный четвертый вариант разрешения конфликтов очень часто становится, к сожалению, единственно возможным в нашей жизни. Поэтому к этому варианту мы все вынуждены прибегать очень часто и на производстве, и в семье, и среди родственников, соседей, и в общественных местах. Но если бы многим оппонентам были бы присущи большая сила воли, рассудительность и культура, четвертый вариант разрешения конфликтов в нашей жизни находил бы еще большее распространение.

4.2 Алгоритм разрешения конфликта

Данный алгоритм представляет собой четкую последовательность действий, сформированную из опыта и огромного практического материала. Каждый этап должен быть выполнен в последовательности, указанной в алгоритме, и в томном соответствии с его содержанием.

1. Спросить об удобном для разговора времени.
2. Быть искренним.
3. Не выдвигать ультиматумов
4. Придерживаться основной темы конфликта.
5. Постоянное прояснение цели.
6. Взаимовыигрышная ситуация.
7. Принятие обязательства завершить начатое.
8. Быть ответственным.
9. Слушать и слышать.

1. Спросить об удобном для разговора времени

Выполнить этот пункт очень трудно. Даже во время тренинга, когда студенты разрешают гипотетический конфликт, оппоненты, обуреваемые эмоциями, не всегда способны сдержаться и договориться о месте и времени обсуждения проблемы.

Какой пример бы мы ни взяли (муж каждый день очень поздно возвращается домой, а жена не может смириться с

этим фактом, или сотрудник считает, что ему давно следовало бы повысить зарплату и т.д.), очень важно не обсуждать проблему «сходу», сразу же, как только вы встретились с человеком. Это даст возможность вашему оппоненту при первой же возможности уклониться от общения с вами под разными предлогами, когда возникнет невыгодная для него ситуация.

Спросив об удобном времени обсуждения ВАШЕЙ проблемы у мужа или у начальника, вы показываете насколько серьезен для вас данный вопрос. Встретившись в назначенное время, вы снова должны спросить, может ли он сейчас поговорить с вами на эту тему в соответствии с достигнутой договоренностью. Если данное обсуждение окажется невозможным для вашего оппонента, необходимо договориться о другом времени.

2. Быть искренним

Не должно быть никаких проявлений злости, антипатии, чувства превосходства по отношению к оппоненту. Быть искренним в решении проблемы означает мобилизацию всех усилий к одной цели — к справедливому разрешению конфликта.

При этом не допускается сглаживание противоречий, стремление обойти острые углы. Следует честно признать наличие конфликта. Как не странно, это бывает труднее всего. В человеческой природе есть такая черта — терпеть нестерпимое и не признавать очевидное. Вместо «страусиной» политики заявите о конфликте во всеуслышанье. Это сразу очистит атмосферу от кривотолков и откроет путь к сотрудничеству для разрешения «нашей общей» проблемы. Теперь достаточно будет искреннего желания и стремления разрешить проблему.

3. Не выдвигать ультиматумов

Многие люди при разрешении конфликтов проявляют жестокость и требовательность к оппоненту. Такие конфликты выливаются в противостояние воли. Люди считают, что чем тверже они будут отстаивать свою позицию, тем

больше уступок можно добиться от оппонента. Такая тактика не всегда приводит к желаемому результату. Часто давление и жестокость одного оппонента вызывают точно такую же реакцию другого оппонента. В этом случае никакого справедливого решения ожидать не приходится.

По этому алгоритм разрешения конфликта требует от оппонентов отказаться от ультимативной формы общения. Так, в случае приведенных выше примеров жене не рекомендуется заявлять: «Если с завтрашнего дня не будешь приходить домой до 19⁰⁰», я уеду к маме навсегда!» или работник начальнику: «Если со следующего месяца вы не повысите мне зарплату, я уволюсь! Такие специалисты на улице не валяются!» Это крайне неконструктивная тактика в разрешении конфликтов.

4. Придерживаться основной темы конфликта

Если вы действительно заинтересованы разрешить конфликт, то все свое внимание направляйте исключительно на объект конфликта, на истинную причину противоречия. Жена, например, обсуждая с мужем его поздние возвращения домой, не должна поддаваться соблазну унижить его, приводя ему в пример общих знакомых как чутких, любящих и заботливых мужей. Она не должна никого упрекать, что вышла замуж именно за него, хотя у нее было много прекрасных кандидатур.

Работник, требующий повышения зарплаты, не должен мотивировать это высокими ценами на базарах и в магазинах, своей многодетностью и болезнью жены. Дело в том, что руководитель не имеет ко всему этому никакого отношения. Всем понятно, что руководитель при всем желании не может повлиять не цены товаров, на здоровье жены и так далее. Руководитель несет ответственность за дела только внутри учреждения, и говорить следует только об объеме выполняемой работы и получаемой за него заработной плате. Повышение зарплаты может быть достигнуто соответствующим выполнением еще какой-то дополнительной работы. Только это и нужно обсуждать, если вы действительно хотите, чтобы руководитель повысил зарплату.

5. Постоянное прояснение цели

Долгое выяснение отношений может увести оппонентов от объекта конфликта к взаимной антипатии и дразням. Этому обычно способствует желание оппонентов «выпустить пар», высказав все, что накопилось в душе. Обычно все, высказываемые «в сердцах» обиды и притязания, не имеют отношения к объекту конфликта. Такие отступления от обсуждаемой проблемы случайно могут завести дискуссию в самые неожиданные дебри противоречия. Выбираться теперь оттуда представляет новую, никому не нужно, дополнительную проблему. Все это совершенно не содействует разрешению конфликта, а только усугубляет его. Постоянное утончение цели исключает лишние, неконструктивные разговоры.

Отклонение от конструктивных направлений беседы могут вызвать:

— Тайные вопросы:

«А ты почему весь вечер заглядывался на Марину?»;

«Ты специально не попрощался с моей мамой?»;

«Ну, что ты еще можешь сказать с своей оправдание?».

— Запоминание отдельных фраз:

Любая фраза человека в логической последовательности его высказываний может быть естественной и уместной. Но иногда эта отдельная фраза вырывается из контекста. Эта вырванная фраза со всех сторон дополняется мыслями, не имеющими ничего общего с первоначальной идеей автора. И затем и обидой. Это прочный прием. Конечно же, такой недостойный способ ведения переговоров только удалит оппонентов от сути конфликта, друг от друга, а также от возможного конструктивного разрешения конфликта.

— Попытка думать за других:

«Я знаю, ты думал, что я ничего не замечу, когда ты...»

«Представляю, как ты счастлив был с ней, объясняя проект»

«Вы наверно, считаете, что из меня можно верёвки вить?»

6. Взаимовыигрышная ситуация

Взаимовыигрышная ситуация имеет место при такой форме разрешения конфликта, когда в результате оба оппо-

нента одновременно получают максимум того, чего желали. Такая форма разрешения конфликтов называется «сотрудничество».

Сотрудничество — наилучшая форма разрешения спорных вопросов по сравнению с *соперничеством, доминированием, капитуляцией, приспособлением и компромиссом*. Конфликтующие стороны при взаимовыигрышной ситуации стремятся к сотрудничеству, к сближению точек зрения и интересов, получению обоюдных выгод на прочной основе и на длительный период. Процесс этот не простой и требует серьезных усилий и доброй воли обоих оппонентов. Он требует также реализма и терпения. Однако результат оправдывает эти трудности. Оппонентам, стремящимся разрешить проблему в форме сотрудничества, следует:

- отказаться от стилей соперничества и компромисса;
- строить отношения позитивно, с упором на то, что объединяет их, а не разъединяет;
- конфликты превращать в средства позитивных изменений в коллективе;
- снимать непримиримый антагонизм между оппонентами и делать их друзьями или хотя бы сотрудниками.

7. Принятие обязательств завершить начатое

Если ваше намерение разрешить конфликт искренне, то вам следует так же искренне взять на себя обязательства выполнить то, о чем договорились по условиям перемирия. Это и вашему оппоненту не оставит сомнений в реальности перемирия, и он также искренне возьмется выполнять свои обязательства. Только так конфликт может быть решён.

Известны случаи, когда одна из сторон идет на соглашение, так как очень нуждается в выполнении обязательств оппонентом, но заранее рассчитывает получить односторонние преимущества: воспользоваться результатами выполненных обязательств оппонента и все! Свои обязательства она не намерена была выполнять с самого начала. Подобная попытка ввести в заблуждение оппонента не имеет ничего общего с искренним желанием разрешить конфликт. Следовательно, ни о каком реальном разрешении конфликта тут не может быть и речи. Только искренность намерений и чест-

ное выполнение каждой стороной всех на себя взятых обязательств является необходимым условием разрешения конфликта.

8. Быть ответственным

Если искренность служит гарантией успешности переговоров, то неукоснительное выполнение всех соглашений по объемам, качеству и срокам является достаточным условием разрешения конфликта. Причем это три основных критерия оценки ответственного отношения к разрешению конфликта, а именно:

- добросовестное выполнение своих обязательств;
- выдерживание оговоренных сроков;
- выполнение своих обязательств в полном объеме.

То очень трудное дело. Они одновременно могут быть реализованы только при ответственном отношении оппонентов к своим обязательствам.

9. Слушать и слышать

Это требование относится к каждому из восьми этапов алгоритма. Слышать и слушать — это самое важное требование, которое красной нитью приходит через всю процедуру разрешения конфликтов. Слушать труднее, чем говорить. И слышать еще не значит слушать. Умение слушать — это кислород для собеседника, прочный каркас любого общения. Люди, которые любят думать за других, как правило, не умеют слушать.

А умеете ли вы слушать? Простая игра поможет вам узнать, насколько вы искусны в этом деле. Если вы ведете разговор «на повышенных тонах» с коллегой, знакомым или партнером, договоритесь с ним соблюдать правило: каждый может продолжать дискуссию только после пересказа своими словами предыдущего высказывания своего оппонента. Только после того как тот подтвердит «Да», именно это я и имел в виду», — загорается «зеленый свет» для ответа.

Кажется, что игра простенькая. Но если кто-то захочет пройти этот тест, он скоро поймет, с каким трудом удастся вникать в слова собеседника, как мало удается расслышать

из того, что говорится. Каждый убедится, что длинные сложные предложения вообще не доходят до адресата. Этот тест требует полной концентрации внимания на том, что и как говорит партнер, улавливания его настроеня и невысказанных мыслей, которые можно было бы «возвратить». Вы придете к выводу, что партнер реагирует тем дружелюбнее и позитивнее, чем полнее понятым он себя ощущает.

Тест позволяет выявить типичные ошибки, допускаемые нами во время бесед, переговоров, обсуждения производственных или конфликтных ситуаций. Рассмотрим некоторые наиболее типичные такие ошибки собеседников:

- В общении мы ориентируемся на себя, а не на партнера. Мы не организуем свои мысли перед тем, как их высказать. Мы говорим спонтанно, надеясь, а точнее требуя, чтобы другие «поспевали» за нами;

- Употребляем формулировки, сокращения, специальные термины, которые должны представить нас в качестве знатока и эксперта. Но они могут быть непонятны для собеседника;

- Выражаем свои мысли неточно из-за небрежности или из-за того, что хотели бы таким образом замаскировать свою неуверенность;

- Говорим слишком длинно и хотим слишком много выразить в одном высказывании. Слушатель к концу фразы уже не помнит начальную мысль.

- Каждая следующая информация «забывает» предыдущую. Слушатель отключается. Это в свою очередь толкает говорящего «накручивать» новые и новые слова и обороты;

- Стремимся затронуть слишком много проблем в одной фразе. Но наши многочисленные идеи воспринимаются другими далеко не полным объеме;

- Продолжаем говорить и говорить, даже если замечаем, что слушатель уже не реагирует на наши слова. Реакции нет, потому что слушатель уже давно потерял нить разговора, а значит и всякий интерес к нему;

- Говорим, игнорируя содержание высказываний собеседника. Мы не воспринимаем его слова, жесты и аргументы, а это значит — не воспринимаем его самого, вызывая деструктивным поведением аналогичное отношение к себе

- Слышим только звук, но не воспринимаем того, что говорят. Фразы проходят мимо нашего внимания. Они просто не имеют для нас значения, и собеседник это прекрасно чувствует;

- Часто обдумываем свои возражения и аргументы пока собеседник еще говорит. Вместо того, чтобы слушать мы готовим заряды для ответного удара. Высказывания оппонента (партнером он для нас для нас уже не является) мысленно опровергаются, еще не будучи дослушанными до конца. Все что им говорится, теперь подходит мимо ушей. Мы уже не замечаем сказанное «между строк», игнорируем нюансы его интонации. И, как следствие, теряется сама возможность общения;

- Хотим быть умнее своего собеседника, и думаем, где и как можно улучшить его предложения, вместо того чтобы в полной мере оценить их;

- Часто вообще не слушаем потому, что собеседник нам неприятен по ряду причин или вызывает у нас не уверенность, или просто нам антипатичен без конкретных мотиваций;

- Переводим разговор на другую тему, если чувствуем себя «пойманными на месте преступления». Пытаемся «скрыться», выдвигая различные предлоги. Нам не до понимания другого. Важно защитить себя.

Почему слушать и понимать так трудно?

Все наше общение строится, в конечном счете, на образах. Чем шире кругозор, тем больше в нашем распоряжении образов, понятий, слов, взаимосвязей. Этот арсенал пополняется благодаря жизненному опыту и потому у разных людей различен. Даже простые слова — дом, собака, цветок — вызывают в каждом разные образы, ассоциации. Насколько же велики эти различия при восприятии комплексных понятий, таких, например, как семья, работа, болезнь, шеф, супружество, нужда, общество! К тому же значение, придаваемое словам, может зависеть от сиюминутного настроения, физического состояния и внешних обстоятельств. Нуж-

но внимательно слушать, чтобы уловить оттенки. Каждая ошибка слушателя наполняет говорящего чувством, что его не воспринимают всерьез.

Сложившиеся образы других людей и групп также могут затруднять восприятие. «Да там одни идиоты!» — подобное можно часто слышать, когда ведется неофициальный разговор о контактах с учреждениями. «Идиоты» сидят там потому, что они не поняли того, с чем к ним собственно и приходил посетитель. «Там такая милая девушка!» — такой может быть реплика человека, который ощутил себя полностью понятым. Вполне может оказаться, что и «идиот», и «милая девушка» по существу добросовестно работают и адекватно реагируют на одну и ту же информацию. Если у кого-то есть предубеждение против студентов, безработных, иностранных рабочих, он заранее программирует свое восприятие на отрицательную реакцию. Он усиливает все негативное и не слышит позитивного. Чем больше мы оказываемся заблокированными своими предубеждениями и внутренними установками, тем выше вероятность непонимания и конфликтов.

Как же услышать то, что действительно сообщается?

Максимальное сближение между передающим и воспринимающим информацию возможно тогда, когда задается достаточно много встречных вопросов. Если направителю информации возвращается посланный им мяч», он может узнать, что получатель информации действительно воспринял. Необходимы так называемые обратные связи, например, с помощью таких фраз, как:

- «Я правильно понял что...»
- «Вы значит считаете что...»
- «Разрешите я подытожу...»

Таковыми фразами сигнализируют, что стараются понять своего собеседника и дают ему возможность еще раз почтче сформулировать своим мысли. При этом важно, чтобы не прерывался контакт взглядов. Необходимо целиком сконцентрироваться на беседе и ни на что другое не отвлекаться. Спешку и нетерпение человек часто проявляет тем, что начатые собеседником фразы обрывает или договаривает за него

на том основании, что все уже якобы ясно. Такая бестактная манера может быть воспринята собеседником как сомнения в его способностях сказать что-то толковое и небанальное. Его неуверенность возрастает и тогда, когда он улавливает бессловесные сигналы о том что вы впадаете в скуку — начинаете рисовать чертиков, играть с карандашом и т.д. Активно слушая, концентрируясь на его потребностях, дайте собеседнику почувствовать, что вы его понимаете и сочувствуете ему.

4.3 Руководитель в качестве посредника в конфликте

Руководитель — это часть организации, но роль его особая и очень трудная. Руководителю должно быть известно, как подчиненные относятся к своей работе, интересна ли она для них, предъявляет ли к людям новые, повышенные требования насколько стимулируют специалистов условия и действующая система труда в смысле повышения профессионализма и самосовершенствования и вообще, знает ли сотрудник предъявляемые к нему требования, тот круг вопросов, за которые он отвечает. Шеф обязан также быть в курсе морального и интеллектуального самочувствия сотрудника в коллективе, не страдает ли от конфликтов и интриг. Мудрый руководитель пытается взглянуть на мир глазами другого человека, определить его интересы, факторы, на них влияющие, и уже потом попытается оказать на своего подопечного какое-то воздействие.

Помогая подчиненному, руководитель должен быть естественным, открыто выражать свои мысли, не пользоваться советами для манипуляции подчиненными и извлечения какой-то личной выгоды. Люди часто обращаются за консультацией только тогда, когда вконец запутались в проблемах, как служебных, так и личных. Поэтому шеф должен хорошо понимать, что чувствует другой, уметь оценить его состояние. При этом быть готовым вскрыть «неудобные» факты и чувства подчиненного, не теряя уважения к нему.

Власть является основной управления людьми, важным условием успешного руководства персоналом. Процесс руководства коллективом представляет собой совокупность

воздействий, с помощью которых руководитель побуждает подчиненных к совместной деятельности, направленной на достижение стоящих перед фирмой целей. Более того, руководитель приводит производственные цели к гармонии с личными интересами служащих. Это обеспечивает более полную подчиненность сотрудников шефу, разумное отношение к делу, большую ответственность за результаты. А в итоге возникает меньше конфликтных ситуаций.

Борьба с кликами начинается, например, с того, что их членам в драматической форме обрисовывается вся бесперспективность их действия и невозможность достижения поставленных целей. Следующий шаг — посеять рознь и взаимное недоверие между членами клики, и прежде всего в отношении их лидера. На базе этого создаются раскольнические группировки, активизируется перебежчики, из которых впоследствии можно вырастить «своих» лидеров. Когда деморализация противника достигает нужной степени, в его рядах внедряют своего лидера.

Инициатора интриги нужно побудить на откровенный разговор, дав понять, что к нему не могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Человека не следует обвинять с порога во всех смертных грехах. Нужно попытаться понять, что в действительности им движет. Выяснив проблемы, можно совместно определить, насколько они серьезны и каковы возможные пути их решения. Конечно, с «горячими» сотрудниками нужно вести себя осторожно, не поддаваясь на шантаж и провокации. При этом основная тактика руководителя — стимулирование самопомощи. Ни в коем случае нельзя брать на себя проблемы сотрудников и возвращать им готовые решения, иначе они лишатся возможности учиться, останутся лично обязанными шефу и потеряют уверенность в своих силах. Решая производственные конфликты, руководитель должен показать сотрудникам, что это — естественная часть жизни, вполне закономерное явление любого процесса развития. Конфликтов не надо бояться, а нужно (и можно) преодолевать. А для этого враждующие стороны нужно посадить за стол переговоров.

К наиболее распространенным при обсуждении конфликта ошибкам относятся: взваливание на партнеров ответственности за собственные промахи, утаивание части своих

интересов, принятие «боевой стойки», уход в «глухую» оборону, ориентация только на тактические требования, ссылки на «производственную необходимость», настаивание на признании своей власти, припоминание старых обид и удары в уязвимые места.

Существуют четыре основных способа поведения руководителя при разрешении конфликта:

- **распоряжения** — руководитель тщательно инструктирует сотрудников, разъясняет подробно, что он от них ожидает, настраивает с помощью посул или угроз на эффективную работу;

- **популяризация** — руководитель инструктирует, контролирует, воспитывает, обсуждает пути решения проблемы, вознаграждает за позитивное поведение и использует приказы и наказания только в крайнем случае;

- **консультирование** — люди работают самостоятельно, осуществляют контроль над собой, а руководитель создает благоприятный морально-психологический климат ставит общие цели, ограничив прямые указания и контроль до минимума, а разъяснение проводит лишь в исключительных случаях;

- **ответственность за решение проблем** — руководитель отказывается от власти в решении текущих вопросов вообще, предоставив все необходимые полномочия своим сотрудникам. Руководитель даже не контролирует подчиненных. Наибольшую пользу такая практика приносит в тех случаях, когда подчиненным на месте видно все лучше, чем их шефу «сверху».

Как должен реагировать руководитель?

Еще до разговора с сотрудником ему надо дать понять, что конфликт — это не что-то такое, что выходит за рамки нормальных человеческих отношений и что обязательно затрагивает честь и достоинство его участников, конфликт — это обычное явление жизни и его вполне можно разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь. Это облегчит ему сделать первый шаг. Может быть, начать разговор стоит со следующей фразы: «У меня сложилось впечатление, что вас что-то угнетает. Если я могу вам помочь я

с удовольствием это сделаю. Пожалуйста, обращайтесь ко мне в любое время». В процесс дальнейшего разговора не обходимо обратить внимание на ряд моментов:

— надо показать сотруднику, что он вам интересен, что к его проблемам вы относитесь серьезно;

— просигнализируйте ему, что его проблема не выйдет из помещения, в котором происходит беседа;

— покажите, что его проблема рассматривается не как его «вина»;

— дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Перебить — значит демонстрировать нетерпение и неуважение;

— задавайте вопросы, которые помогут ему четче увидеть его же проблему. Бывает что-то, что представляется серьезной проблемой, на самом же деле таковой не является. Настоящая проблема лежит глубже;

— вместе с сотрудником ответьте на вопрос: насколько велика проблема?

Часто проблемы кажутся залегающими много глубже и оттого воспринимаются гораздо острее, чем они того заслуживают в действительности. Если сотрудник обсуждает с шефом свою личную проблему, то в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себе или на «свою» проблему. Если руководитель посчитает обсуждаемую проблему не стоящей серьезного внимания, подчиненный будет чувствовать себя уязвленным и станет глух к любой помощи. Реальную оценку остроты проблемы можно сопровождать вопросами, которые исподволь лишают ситуацию драматического накала и постепенно располагают к рациональному подходу. Но попытки выносить вслух суждения о проблеме или намеки на то, как легко вы сами справляетесь с подобными «мелочами», неуместны. Если сотрудник воспринимает некую ситуацию как проблему, к этому и надо относиться как к проблеме.

Цель любого подобного разговора — оказание помощи для развития «самопомощи». Сотрудник должен быть в состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой. Ни в коем случае нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Это означало бы: ты так глуп и беспомощен, что даже

не можешь самостоятельно решить ни одной собственной проблемы. Я покажу тебе, как это делается!

Так сотрудник ничему не научится и будет впоследствии пасовать перед трудностями. Если в его поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться. К тому же он окажется в положении благородного должника, что существенно сузит диапазон его активности. Вынужденный выражать благодарность, он вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт, или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось неверным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотрудник уже не сможет даже сказать, что на работе что-то, делается не так, как нужно, если это «что-то» решено шефом. Каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого были, возможно, неизвестны. Если шеф сам хочет его решить, он лишает сотрудника осознания границ его возможностей, а значит и дальнейшего роста.

Надо заметить, что наиболее эффективно действует группа, в которой работает 12 человек. Дело в том, что группы большей численности плохо или трудно управляются. А коллективы из 7 — 8 человек наиболее конфликтны, поскольку, как правило, распадаются на две враждующие неформальные группы. В первичных производственных коллективах с очень большой численностью работающих конфликты сглаживаются. Конфликтность небольшой группы (если ее не образуют близкие по духу или психологически совместимые люди) не в последнюю очередь объясняется тем, что в любом трудовом коллективе существует 8 социальных ролей. Если сотрудников меньше восьми, то кому-то приходится играть не только за себя, но и «за того парня». Если одному работнику приходится исполнять несколько ролей, то чаще всего это ни к чему хорошему не приводит. Вообще, руководителю необходимо знать все эти восемь социальных ролей в группе.

1. Председатель, координатор — пользуется всегда уважением и, самое главное, умеет работать с людьми. Хотя он может быть не обязательно самым опытным и знающим в данной группе.

2. Генератор идей — стремится заглянуть в суть проблемы и докопаться до истины. Несмотря на то, что у него, как правило, бывает быстрый и светлый ум, но тем не менее воплотить свои идеи в жизнь чаще всего он бывает не в состоянии. Генератор идей обычно болезненно относится к критике своих предложений.

3. Энтузиаст — всегда полон энергии. Он не только сам берется за выполнение любых заданий, но и воодушевляет на это других. Может быть властолюбив, и поэтому те, кто не идет за ним, вызывают раздражение.

4. Критик — аналитик, способный оценить уже сделанное или выдвинутую идею, и найти слабые и сильные стороны. Он гарант качества. Всегда исполнитель, надежен, но часто угрюм.

5. Искатель выгод — интересуется внешней стороной дела исполнитель и может быть хорошим посредником, поскольку обычно он самый популярный член коллектива.

6. Исполнитель — хороший администратор. Способен воплотить идею в жизнь, надежен, исполнитель, кропотливый работник, но медлителен и нуждается время от времени в поощрении.

7. Работяга — не стремится занять чье место, зато способен выслушать и ободрить других. В жизни он незаметен, но когда отсутствует, его не хватает.

8. Шлифовщик — необходим, чтобы связывать разорванные концы и останавливать других, чтобы не перешли последней черты.

Распределение официальных должностей должно соответствовать этим ролям, а не личным симпатиям менеджера. Вышестоящие руководители обязаны оказывать коллективам посильную помощь в решении их проблем, достижении успехов, формировании общих интересов, преодолении внутренних барьеров «мы — они» и ситуаций, когда меньшинство с высоким социальным статусом подавляет большинство с низким.

Руководство фирм должно проявлять непримиримость к ссорам, нечестному поведению, карьеризму членов коллектива, поддерживать у них веру в реальность целей, поощрять прямые контакты между людьми, укреплять взаимное доверие членов коллектива.

Для разрешения конфликта руководителю необходимо:

А. Выслушать обе стороны;

Б. Выделить общность взглядов оппонентов и обратить внимание на незначительность, несущественность их разногласий.

В. Не рассчитывать на силу приказа;

Г. Сосредоточиться на причинах конфликта, а не оценке поведения оппонентов;

Е. Не следует увлекаться излишним «анатомированием» конфликта. Частые беседы могут усугубить антагонизм оппонентов.

Ж. Принять меры для предотвращения материального и морального ущерба фирме .

З. Правильно ориентировать и использовать общественное мнение по существу конфликта.

И. После разрешения конфликта контролировать поведение бывших оппонентов, побуждая их к проявлению сознательности, и апеллируя к их порядочности и разумности.

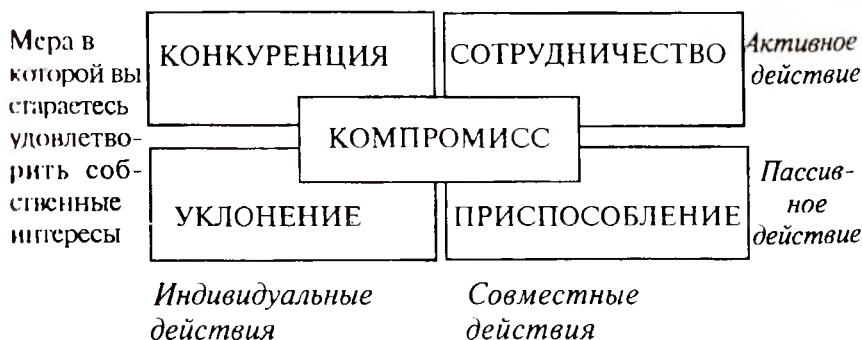
4.4 Формы разрешения конфликта

Когда вы находитесь в конфликте, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный статус, имидж других людей, а также природу самого конфликта. Этот параграф призван помочь вам в определении оптимального стиля поведения в каждой конкретной сложившейся обстановке. Попадая в чреватые конфликтом ситуации, целесообразно быть вооруженным соответствующей стратегией разрешения накопившихся противоречий.

Существует пять основных стилей разрешения конфликта. В их основу положена система, называемая методом Томаса-Килменна (метод разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 году). Основные стили поведения в конфликте связаны с общим источником любого конфликта — несовпадением интересов, целей и позиций двух или более сторон. Ваш стиль поведения в каждом конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя ак-

тивно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). В графической форме это выглядит так:

Сетка Томаса-Килменна



Мера, в который стараетесь удовлетворить интересы другой стороны.

Стиль конкуренции

Этот стиль отражается в походе к конфликту по принципу «победить-потерять». Люди, использующие этот стиль стараются достигнуть своих собственных целей, не учитывая интересы других. Поэтому в этом стиле зачастую заметную роль играют элементы силы и превосходства.

Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Для достижения цели он использует свои волевые качества. Если воля его достаточно сильна, то ему удастся

принудить оппонента пойти на односторонние уступки. Это может быть эффективным стилем в том случае, когда вы обладаете определенной властью. Если вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны вы имеете возможность настаивать на них. Однако, это не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях; вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызвать у них чувство отчуждения. А если применяете такой стиль в ситуации, в которой вы не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу ваша точка зрения начальника, вы можете «обжечься».

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать стиль конкуренции:

— исход дела очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свой вариант решения возникшей проблемы;

— вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;

— решение необходимо принять быстро, и вы имсете достаточно власти для этого;

— вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам ничего терять;

— вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;

— вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;

— вы должны принять нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага.

Когда вы поступите подобным образом, вам может быть не удастся снискать всеобщее одобрение, но вы завоюете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является признание в глазах большинство и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует; он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходимо действовать быстро, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной властью и волей.

Человек использует этот стиль, стараясь избегать конфликта, игнорируя несогласия или соблюдая нейтралитет. Этот подход может отражать желание человека пустить конфликт на самотек. Данный стиль может свидетельствовать о стремлении оппонента уклониться от состояния напряженности и последующего разочарования. Иногда этот стиль может оказаться полезным для минимизации ущерба от назревающего конфликта.

Этот стиль оправдан в тех случаях, когда вас не устраивают слишком большие издержки, отстаивания ваших прав, когда вы не собираетесь ни с кем сотрудничать для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт. Вы просто думаете: «Я не собираюсь заниматься этим сейчас». Короче говоря, вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого вы уходите от проблемы, намеренно затягивая ее решение, перекладывая ответственность за ее решение на кого-то другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Стиль уклонения может оказаться подходящим в тех случаях, когда вы вынуждены общаться со сложным человеком, и когда нет серьезных оснований продолжать контакты с ним. Этот подход может быть также полезным, если вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять, и принимать это решение безотлагательно нет необходимости. Вместо того, чтобы создавать напряженность, стараясь немедленно решить проблему, вы можете позволить себе дать отсрочку и сознательно уклониться от решения сегодня. Может быть, вам потребуется создать впечатление, что вы вернетесь к этому вопросу при удобном случае. Иными словами, этот подход может выглядеть как промедление или уход от ответственности. Этот стиль подходит также для тех случаев, когда вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы вы не располагаете достаточной информацией. Если вы должны занять выжидательную позицию и ответ может

дать само время, то лучше признать это и сказать себе: «Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду».

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

—напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;

—исход не очень важен для вас или вы считаете что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;

—у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;

—вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

—вы хотите выиграть время, может быть для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;

—ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;

—у вас мало власти для решения данной проблемы или для решения ее желательным для вас способом;

—вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;

—пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Некоторые могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблемы и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликта. В действительности, уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на данную конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт со временем разрешится сам собой. Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете к этому больше готовы.

Стиль приспособления

Приспособление может представлять собой акт альтуризма, долговременную стратегию, чтобы поощрять сотрудничество с другим человеком, или подчинение желаниям дру-

того. Этот стиль означает, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Томас и Килменн говорят, что вы действуете в таком стиле, когда жертвуете своим интересами в пользу другого человека, уступая ему или жалея его. Поскольку, используя этот подход, вы отодвигаете свои интересы в сторону, то лучше поступать подобным образом тогда, когда:

- ваш вклад в данном случае не слишком значим;
- вы делаете не слишком большую ставку на положительное для вас решение проблемы;
- даже самый выгодный для вас из всех существующих вариантов разрешения конфликта не представляет какую-либо ценность;
- вас в большей степени интересует сохранение хороших отношений с оппонентом в будущем, нежели положительный для вас исход дела в конфликте.

При этом стиль приспособления позволяет вам чувствовать себя комфортно по отношению к желаниям другого человека. Но вы не захотите приспособливаться к кому-то, если будете чувствовать себя обиженным. Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, очевидно, неприемлем. Он может оказаться неподходящим и в той ситуации, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается, в свою очередь, поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанную вами уступку. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы мало теряете. Вы можете прибегнуть к такой стратегии, еще в том случае, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако, основное их отличие состоит в том, что вы действуете вместо с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, что хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения ин-

тересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль приспособления:

- вас не особенно волнует объект конфликта и все происходящее;
- вы хотите сохранить мир и хорошие отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя смягчить конфликтную ситуацию восстановить гармонию. Вы можете в дальнейшем довольствоваться этим итогом, если считаете его приемлемым для себя. Или же вы можете использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время, так чтобы потом можно было добиться окончательного желательного для вас решения.

Стиль компромисса

В середине сетки находится стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и взвешивая все для разработки компромиссного варианта, который устроил бы обоим. Такие действия могут в некоторой степени напоминать сотрудничество. Однако, компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает, и в результате, вы можете прийти к обще-

му решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы как в случае применения стиля сотрудничества. Вы не идете дальше того, что говорите друг другу о своих желаниях.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

— обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

— вы хотите прийти к решению быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;

— вас может устроить временное решение;

— вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;

— другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

— удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;

— компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо. Например, вы, находясь в отпуске вдвоем, хотите провести его по-разному. Следовательно, вы вырабатываете некий компромисс, основанный на незначительных взаимных уступках. Например, в случае совместного отпуска вы можете договориться следующим образом: «Хорошо, мы проведем часть отпуска в горах, а часть — на берегу моря».

При использовании стиля сотрудничества вы сосредотачиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний. Применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликт как факт и ищете способ повлиять на него или изменить его, уступая или обмениваясь уступками.

Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может сиюминутный подходящий вариант. В случае удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: «Я могу смириться с этим». Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обе-

их сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «мы не можем оба выполнить полностью свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

В некоторых ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Допустим, что ни один из вас не имеет времени, ни сил, необходимых для сотрудничества, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. При этом вы всегда можете в будущем попытаться использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как вам кажется, устраняет проблему ненадолго.

Когда вы стараетесь прийти к компромиссному решению с кем-то, то вам следует начинать с прояснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо обозначить область совпадения интересов. Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т.п. Продолжайте переговоры до тех пор, пока вы сможете выработать приемлемую для обеих сторон формулу взаимных уступок. В идеальном варианте компромисс в равной мере устроит вас обоих.

Стиль сотрудничества

Стиль сотрудничества отражает подход к конфликту «победить-победить». Поэтому этот стиль представляет собой желание максимизировать совместные усилия двух людей. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту. Поскольку вы сначала «выкладываете на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет для вас достаточно важное значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает сложно

определить источник неудовлетворенности. Вначале может показаться, что стороны хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отделенное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако, существует различие между внешними проявлениями (высказываниями или позициями в споре) и подспудными интересами и нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Например, кажущейся причиной конфликта на работе может быть медлительность служащего. Но эта медлительность может скрывать более глубокий конфликт, причина которого — неудовлетворенность работой (недостаточное уважение, признание или недостаточная ответственность, работой что отчуждает человека от его работы). Если оказывать воздействие только на поверхностные проявления, то это будет подобно всего лишь внешнему косметическому ремонту, низкая эффективность которого проявится со временем, поскольку корни проблемы останутся. Человек может перестать быть медлительным, но тогда он будет прибегать к неосознанному саботажу, устраивая дополнительные перерывы в работе или используя в личных целях рабочее оборудование, убеждая самого себя в том, что он имеет на это право, поскольку его работа оценивается и оплачивается недостаточно. И это будет его способ получения некоторой компенсации. Стиль же сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний. Служащий в описанной выше ситуации может прямо заявить о том, что он нуждается в признании, в более высокой оценке и ответственности. Если его начальник поймет это, то он пойдет этому человеку навстречу. А в работе служащий будет в большей степени посвящать себя работе. Таким образом, проблема медлительности будет решена положительно.

Иными словами, для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Если вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать приемлемые для обеих сторон альтернативы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

— решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниваться;

— у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

— у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);

— вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны;

— вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;

— вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

— обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако, это требует определенных усилий. Обе стороны должны затратить на это некоторое время, они должны уметь доходчиво объяснять свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным. Стиль сотрудничества среди прочих стилей является самым трудным, однако он позволяет добиться лучшего взаимопонимания с обеих сторон при поисках выхода из сложных конфликтных ситуаций.

Люди, использующие этот стиль, имеют следующие характеристики:

1) они считают конфликт естественным и даже полезным для работы в будущем, если как следует изучить его истоки;

2) они выражают доверие и искренность в общении с другими;

3) они убеждаются, что когда конфликт решается ко всеобщему удовлетворению, принятое решение оказывается единственно правильным;

4)они рассматривают каждого оппонента как равноправного участника разрешения конфликта, и в равной мере учитывают мнения каждого из них;

5)они не жертвуют с легкостью интересами одного из оппонентов просто из желания угодить группе.

Важно понять, что каждый из перечисленных стилей эффективен только в определенных условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. В принципе, мы должны уметь использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход, будет определяться конкретной ситуаций, а также складом вашего характера. Предпочитать один стиль другому — естественно. Но чрезмерное увлечение только одним каким-то стилем может ограничить ваши возможности. В одном случае вполне достаточно обойтись только одним подходом. Но в других может возникнуть необходимость в использовании комбинаций стилей, особенно, если конфликт сложный или затяжной.

Представьте, например, что у вас произошел конфликт с сотрудниками в тот момент, когда вас что-то сильно угнетало. И вы не настроены пытаться решить проблему сразу же. Следовательно, вы можете начать с уклонения для того, чтобы отсрочить разрешение конфликта. Но затем вы обнаруживаете, что один из участников конфликта находится в критическом положении и нуждается в вашей непосредственной помощи. Может оказаться, что эта просьба о помощи без каких либо уступок взамен или без учета вашей собственной ситуации вызовет в вас чувство обиды. Это может даже обострить конфликт. Тем не менее, будет разумным приспособление к другому человеку на то время, пока кризис не будет преодолен. Затем, когда давление на вас исчезнет, вы можете напомнить о своих интересах. Это может оказаться более подходящим временем для совместной разработки приемлемого решения проблемы посредством компромисса или сотрудничества.

Исследования свидетельствуют, что люди отдают предпочтение стилю сотрудничества в большинстве случаев. Сотрудничество способствует выявлению:

1)более удачных менеджеров по сравнению с менее удачливыми;

2) высокоорганизованных организаций по сравнению со средним и низкоорганизованными.

Вдобавок, люди ассоциируют стиль сотрудничества с конструктивным использованием конфликта. Наконец, использование сотрудничества признается самым продуктивным еще и благодаря уверенности, что именно данный стиль является наиболее демократичным вариантом обоюдного учета интересов в атмосфере доверия и взаимного уважения, т.е. наибольшей мере связан с позитивными чувствами.

В противоположность сотрудничеству, конкуренция и уклонение явно сопряжены с негативными эмоциями и неизбежен негативный эффект. Они ассоциируются с уменьшением возможности конструктивного использования конфликта, негативными чувствами и неблагоприятной самооценкой исполнения и способностей.

Приспособление и компромисс дают смешанный эффект. В ряде исследований на эту тему использование стиля приспособления связывается с позитивными чувствами других людей, но без благоприятной оценки исполнения и способностей. В других работах говорится о незначительности эффекта компромисса. Некоторые исследователи полагают, что компромисс влечет за собой позитивные чувства у всех конфликтующих сторон.

Уделяя большое внимание способам разрешения конфликтов, вы со временем обнаружите, что стали намного лучше ориентироваться в выборе оптимального подхода. Вы обнаружите также, что стали гибче и можете легко варьировать стиль, если первая попытка оказалась неудачной. Наилучший учитель и советчик в выборе оптимального подхода и в его эффективном использовании — это жизненная практика.

4.5 Межнациональные конфликты и пути их разрешения

Межнациональные конфликты относятся сегодня в СНГ и во многих странах мира к числу самых острых и болезненных. Межнациональные конфликты в значительной части носят психологически обусловленный, субъективный, резко эмоциональный характер. Поэтому для разрешения межнациональных конфликтов необходим системный подход,

предполагающий многоуровневый анализ с неизменным выделением политических, этнических, культурных, экономических, социальных и психологических причин и механизмов их возникновения.

В мононациональном государстве (Япония, Корея, Вьетнам, и т.д.) национальных проблем просто не существует. Лишь появление представителей иной нации, отличающихся в языковом, религиозном, культурном, этнографическом отношении, создает действующий национальный критерий сопоставления. Проблему здесь создают не сами по себе национальные различия, а их взаимодействия и контраст. На этих контрастах межнациональных различий обычно и акцентируется внимание. Не объективное знакомство с нацией, а именно одностороннее межнациональное сравнение является психологическим механизмом формирования образа другой нации. При этом несходство национальных особенностей, как правило, преувеличивается. И чем меньше практика межнационального общения, тем более искаженным представляется образ чужой нации. При этом в основу представления о другой нации могут быть положены случайные, а нередко и окарикатуренные черты («чукчи» из расхожих анекдотов). В подобных стереотипах часто прослеживается тенденция преувеличить различия между нациями и преуменьшить естественное различие людей внутри одной нации. Если когда-то в истории имели место межнациональные конфликты, то это на длительное время «консервирует» враждебность и предубеждение в стереотипах национального сознания. Как говорится, отцы ели лимон, а у детей оскомина. Искаженные национальные стереотипы, в свою очередь, становятся источником новых межнациональных конфликтов. Более того, именно негативная внутренняя установка существенно затрудняет позитивное разрешение проблемы. Национальная предубежденность весьма инерционна. Она подобно спорам бактерий, попадая спустя даже длительное время после зарождения в питательную среду, восстанавливает свою болезненную, убийственную силу, порождает межнациональные конфликты.

Национальные чувства занимают важное место в психической жизни человека. Национальность — пожизненная и едва ли не самая устойчивая социальная характеристика инди-

вида. Можно разбогатеть или обеднеть, изменить социальную, классовую, партийную принадлежность, стать атеистом, поверить в бога, сменить религию, но национальность остается той же. В случае неудавшейся карьеры, не сложившейся личной жизни, невозможности принадлежать к какому-либо элитному сословию у человека всегда существует еще **компенсаторная** возможность повышения самооценки, самоуважения через факт своей национальной принадлежности.

Национальные стереотипы, естественно, усваиваются человеком еще в детстве, а значит, бессознательно и не критически. И впоследствии они функционируют преимущественно на подсознательном уровне. Особенность бессознательной структуры национальной психики — слабая подверженность рациональным доводам и сознательному контролю. Нелогичность функционирования национального бессознательного проявляется в существовании **двойного стандарта**. Все, задевающее собственные национальные чувства, воспринимается исключительно болезненно, часто как вызванное дурным умыслом. И в то же время мало или совсем не уделяется внимания национальным чувствам других, собственным действиям, могущих обидеть представителей других наций.

Корректирующее воздействие средств массовой информации на национальные стереотипы весьма затруднено. Людям свойственно избегать информации, которая вносит диссонанс в систему стереотипов и внутренних установок. В то же время они активно ищут информацию, подтверждающую их настроения и взгляды. Поскольку в нашем противоречивом мире информация по многим вопросам неоднозначна, люди в таких случаях склонны истолковывать ее как в основном подтверждающую их собственную позицию.

В национальной психике велико значение такого бессознательно функционирующего механизма, как **трансферт** (перенос). Это способность аккумулировать энергию раздражения от других, не национальных по своей природе конфликтов и переносить ее на национальные проблемы. А поскольку наша жизнь изобилует большими и малыми неурядицами, тревогами и проблемами, то высока и вероятность попыток обвинить во всех этих трудностях представителей других наций.

Ученые обратили внимание, что человек с трудом переносит мысль о несовершенстве или ущербности того, что он высоко ценит, чем дорожит. В место разумной переоценки и более трезвого взгляда на то, что его огорчает и раздражает, человек увлекается поиском виноватых «на стороне» в оправдание всего, что ему дорого. Ярким примером служит национальный эпос французов «Песнь о Роланде», где героическая гибель Роланда и его рыцарей в Ронсевальдском ущелье представлена как результат коварства и вероломства мусульман-мавров (арабов), хотя реальный, исторический Роланд пал в битве с христианами-басками. Но автор эпоса — певец и глашатай доблестного христианского рыцарства и единения всего христианского мира не мог и не желал описывать перед лицом угрозы этому миру со стороны Халифата распри и кровопролития между самими христианами. Так легенда «победила» реальные события и льстила самосознанию многих поколений слушателей и читателей описанием сплоченности франков и солидарности всех христиан, вытеснив из сознания горечь, обиду и разочарование, вызванные действиями единоверцев — басков — истинных виновников разгрома одной из армии Карла Великого.

Известно также, что в битве на Куликовом поле полегло очень много русских воинов, но редко упоминают о том, что многие русские города не оказали никакой помощи Дмитрию Донскому, а враждовавшие с Москвой разницы уже после битвы добивали раненных русских воинов в обозах, везжих победителей в Москву! Способность аккумулировать энергию не национальных по характеру конфликтов и **компенсаторная** функция чувства национальной принадлежности позволяют манипулировать национальными чувствами и переводить энергию социального протеста в иное, межнациональное русло. Этим уже воспользовались и, очевидно, не раз еще будут пользоваться бюрократия криминалитет и коррумпированные слои для того, чтобы отвести от себя народное недовольство. Мы были свидетелями таких попыток во многих «горячих точках» мира — в Ольстере, Косово, Палестине, севере Турции (Курдистан), Индонезии, ФРГ (проблема эмигрантов), Испании (страна Басков), Эфиопии, Чаде, Сиеро Лионе, Алжире (проблема берберов), Гондурасе, Гватемале, США (расизм), Панаме, Гре-

наде на Кипре и т.д., а также в бывшем СССР — в Алма-Аты, нагорном Карабахе, Ферганской области, Оше, Таджикистане, Молдове, Осетии, Абхазии, Чечне. Именно по этой схеме тоталитаризм проводил политику депортации целых народов, кампанию борьбы с «космополитизмом», создало «дело врачей», «предателей Родины» и т.д. По сути, это является государственным **трансфертом**. Сталинское руководство, допустив грубейшие просчеты социально-экономического характера переводило недовольство населения в национальное русло, перекладывая ответственность за собственные грехи и ошибки на национальных «врагов».

Механизм разжигания межнациональной розни достаточно прост. Как правило, инициаторами выступают коррумпированные лица, опасющиеся разоблачений и рассчитывающие уцелеть в сумятице межнационального конфликта. Иногда таким способом пользуются местные власти, чтобы сохранить свое кресло. Они спекулируют на национальной проблеме, натравливая коренное население на национальные меньшинства. Известны и обратные случаи, когда преступные элементы из национальных меньшинств пытаются борьбу с ними силовых правоохранительных структур представить как национальное притеснение и на этой почве консолидировать своих соплеменников и превратиться в политических лидеров. Провоцируя межнациональный конфликт, эти заинтересованные силы ссылаются на реальные проблемы и трудности. Однако их причины интерпретируются ими извращенно. Во всем обвиняются представители той нации, на которую хотят направить толпу. Одновременно выдумываются и распространяются слухи, порочащие «врага». Появляются десятки «свидетелей» и «пострадавших». Объединение реальной проблемы с вымышленными преступлениями придуманных врагов придает всему комплексу обвинения психологическую достоверность в восприятии толпы.

Толпа представляет собой стихийно сложившуюся общность людей, объединившихся на короткий срок по случайному, но весьма эмоциональному поводу.

В возбужденной толпе индивиду непроизвольно передается эмоциональное состояние окружающих (возбуждение, агрессия, гнев и т.п.) У индивида оно возникает не вследствие адекватной оценки каких-либо событий, а как ре-

зультат непосредственного воздействия эмоционального состояния окружающих (заражение). В массе людей происходит многократное усиление эмоционального воздействия по принципу положительной обратной связи. Поэтому многие митинги начинаются спокойно. Но в результате интенсивного самовозбуждения толпы массовое мероприятие приобретает резко агрессивный характер. В ряде случаев это приводит к насильственным действиям (погромам, поджогам, убийствам и т.д.) Хорошо известны слова С.Паркинсона: **«Подчинившись закону толпы, люди возвращаются в каменный век, отвергая все, что было достигнуто цивилизацией».**

В толпе резко повышается внушаемость людей. Механизм внушения действует, не нуждаясь в доказательствах и логике. При этом резко снижается критичность восприятия информации, осознанность поведения. Затрудняется оценка собственных реакций человека. Особым эффектом внушения обладают лица, имеющие авторитет, борцы и за интересы народа, местная власть или коррумпированные лица. Им достаточно манипулировать общественными настроениями и ожиданиями для того, чтобы направить зародившуюся мощь в желаемом направлении. Толпа не желает и не станет слушать речи, не отвечающие ее ожиданиям. Восторги толпы возникают в ответ на то, что ей хочется слышать. Она подавляет индивида, лишает его самостоятельности суждения не зависимо от того, какое дело защищает — правое или неправое **«Всякое действие толпы враждебно свободе личности»** — утверждал философ Н.А. Бердяев.

Значительной силой, принимающей непосредственное участие в эксцессах толпы, является молодежь. Факторы, определяющие такое поведение молодежи, можно разделить на две взаимодополняющие группы.

Первая группа факторов — возрастная особенность психики молодых людей. Это свойственные молодежи максимализм, эмоциональная неустойчивость и повышенная возбудимость, незавершенность формирования системы психологического самоконтроля, сублимированность сексуальной энергии в энергию агрессии, более высокие внушаемость и подверженность эмоциональному заражению. Большой удельный вес бессознательных психических реакций в общей структуре психики молодежи и меньшая сформиро-

ванность сознательных функций (контроль, оценка, самооценка, анализ) приводит к тому, что молодежь в своем поведении руководствуется «принципами удовольствия», а не «принципом реальности». Поэтому молодые люди часто выдвигают преувеличенные, нереалистические требования, не желают считаться с существующими обстоятельствами. Отсюда ясно, почему молодежь весьма подвержена влиянию толпы, и почему ею легче манипулировать.

Вторая группа факторов — низкий социальный и экономический статус молодых людей. Заработная плата молодежи ниже средней по стране. Многие, тысячи молодых семей стоят в очереди на жилье, на получение места в детский сад или ясли, на предложение рабочего места по специальности, на оформление соответствующих пособий и т.д. Список проблем молодых людей, к сожалению, этим далеко не исчерпывается. Отсюда психологический дискомфорт, неуверенность и агрессивность молодежи. В частности, в Ферганской области фактором, обострившим обстановку в 1989 году, явилась массовая безработица молодежи. На финальной стадии происходящих межнациональных столкновений, помимо психологической обработки, организаторы применяли алкоголь и наркотики.

Следует также учитывать, что национальные конфликты распространяются по принципу цепной реакции. Поскольку существует положительная функциональная обратная связь, то чем дольше конфликт продолжается, тем сильнее он развивается. По этому очень важно свое временно принять меры в самом начале конфликта, на стадии его назревания. Упустить момент — значит, иметь дело не только с конфликтом, но и его последствиями. А они могут оказаться гораздо масштабнее и трагичнее, чем предполагалось.

Предупреждать межнациональные конфликты можно путем постоянного и повсеместного проведения взвешенной национальной политики в полном соответствии с этническими, политическими и экономическими аспектами каждого региона на каждом отрезке времени. Национальная политика правительства Узбекской Республики формируется на основе единовременной реализации таких двух важных положений, как:

— свободное изучение, использование и развитие каждым гражданином своих национальных традиций, образа жизни, родного языка, религии и истории;

— глубокое уважение и почитание национальных традиций, образа жизни, родного языка, религии и истории всех граждан любых других национальностей.

Нет сомнения в том, что такая политика способна своевременно снимать напряжение в межнациональных отношениях и действовать на опережение в прогнозировании возможных ситуаций, чреватых нежелательными последствиями.

Первое положение гарантируется Основным Законом Республики Узбекистана и другими важнейшими документами, а также воплощением на практике в годы независимости культурной политики в сфере национальных языков, конфессиональных интересов, образования и соблюдения обычаев и традиций.

Что касается второго положения, то оно требует определенной работы мысли, души выработки чувства ответственности у каждого гражданина перед собой и окружающими за свои слова и поступки, поскольку кроме замечательных законов в такой деликатной сфере как межнациональные отношения необходимы добрая воля, терпимость и чувство элементарного самосохранения. Ведь всему этому нет альтернативы, взамен только те беды, что мы с сожалением и сочувствием наблюдаем в «горячих точках» планеты.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ

С точки зрения науки психологии, конфликты являются естественными процессами в жизнедеятельности любых сообществ. Но есть конфликты необходимые и неизбежные, точнее, есть такие ситуации, продуктивный выход из которых возможен только через конфликт. Следовательно, необходимо не бояться, а уметь управлять конфликтом в производственных интересах. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют*.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Один из лучших методов управления, предотвращающий деструктивный конфликт — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны такие средства интеграции, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совместные совещания отделов. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уро-

вень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объема заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решила такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

УСТАНОВЛЕНИЕ ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОМПЛЕКСНЫХ ЦЕЛЕЙ. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации, как это сделала компания «Эппл», раскрывает содержание комплексных целей.

Система ценностей фирмы «Эппл»

Эмпатия по отношению к потребителям. Мы предлагаем изделия высшего качества. Мы искренне заинтересованы в разрешении затруднений потребителя и не идем на компромисс с нашей этикой ради прибыли.

Достижение целей. Мы ставим агрессивные цели и заставляем себя добиваться их осуществления.

Позитивный социальный вклад. В первую очередь мы надеемся сделать этот мир местом более удобным для жизни. Мы создаем изделия, которые расширяют возможности человека, освобождают людей от тяжелой нудной работы, и помогаем им добиваться большего, чем они могли бы сделать в одиночку.

Индивидуальные достижения. Мы рассчитываем на увлеченность и достижения каждого на более высоком уровне, чем по отрасли в целом. Только таким путем мы получим прибыль, необходимую нам для достижения других корпоративных целей.

Дух коллективизма. Мы приветствуем взаимодействие работников с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями ради повышения эффективности фирмы и качества жизни. Мы поддерживаем друг друга и вместе радуемся победам и вознаграждениям.

Качество (совершенство). В изделия фирмы «Эппл» мы закладываем качество, рабочие характеристики и ценность такого уровня, который обеспечивает нам уважение и преданность потребителей.

Вознаграждения. Мы признаем вклад каждого человека высокие результаты деятельности.

Хорошее управление. Работники должны иметь основания доверять мотивам и честности своих начальников. Руководство отвечает за создание продуктивной среды, в которой расцветают ценности фирмы «Эппл».

Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

Приводя компанию «МакДоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят:

«Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «МакДоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта «социальная версия» придавала больший вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской «МакДоналдс», Отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля качества. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения количества проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности больше скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию, и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Подчиненный позволяет властвовать над собой и делать то, чего добивается от него руководитель в обмен на вознаграждение в той или иной форме. Чтобы повлиять на поведение исполнителя, вознаграждение должно быть ценным для него, а последнее порой достаточно трудно определить, ибо люди и их желания и потребности индивидуальны.

Таким образом власть, основанная на вознаграждении, будет действенной только в том случае, когда руководитель сможет правильно определить, что в глазах подчиненного представляет истинную ценность и реально предложить ему это вознаграждение. Однако нужно не забывать, что мы не всемогущи, а ресурсы фирмы ограничены. Обещать можно, конечно, что угодно, а вот исполнить уже гораздо сложнее, и тогда власть может оказаться под угрозой.

Подводя итог, замечу, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеоргани-*

защитных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Надо заметить, однако, что большинство руководителей настроенно относятся даже к самому слову «конфликт», стараются не попасть в конфликтные ситуации и, если только можно, не замечают конфликты. Такое стремление подобно позиции человека, обнаружившего в своем доме тлеющие угли. И надеющегося, что они погаснут сами. Иногда угли действительно гаснут сами. Но чаще дело кончается пожаром.

Вот и приводимый ниже пример позволяет проанализировать процесс постепенного длительного развития конфликта при полном попустительстве руководства, оценить поведение его участников и указать возможные пути управления конфликтом в необходимых случаях.

Не следует, однако, рассматривать этот и другие примеры как сборник рецептов и готовых схем. В применении к человеческим отношениям всякий вывод и совет требует творческого осмысления в каждом конкретном случае.

Итак, давайте вспомним, какова была главная наша цель? К сожалению, бизнес — очень конфликтное поле деятельности. Я попробовал разобраться в психологии конфликта, выяснить типы конфликтов и, конечно, дать рекомендации в разрешении конфликтных ситуаций.

Можно ли вообще обходиться без конфликтов? Без конфликтов обойтись невозможно. Противоречия будут всегда, только в мертвой системе они отсутствуют. А в живой, развивающейся системе движущей силой является борьба противоречащих друг другу устремлений. Раз так, надо уметь воспринимать конфликты как неизбежность и уметь их разрешать.

Чего следует избегать, так это деструктивных явлений, приводящих к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования. А руководитель — это человек, в большой степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение чем другие.

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное.

В настоящее время в нашей стране происходит интенсивный процесс преодоления технократического и административно-бюрократического методов управления и переход к гуманистическому методу. В этой связи значимость психологических факторов еще более возрастает, так как готовить руководителей к работе с людьми в новых условиях рыночных отношений, широкой гласности и возрастающей трудовой и общественной активности людей можно только с учетом конкретных проявлений психологических процессов, свойств и состояний, как отдельных людей, так и групп в целом.

Поэтому в последнее время наблюдается тенденция повышения внимания к психологической подготовке. Цель психологической подготовки руководителей — научиться грамотно выявлять и адекватно оценивать психологические явления, имеющие место в руководимом коллективе, правильно их анализировать, обобщать, а также учитывать их в реальном руководстве людьми и, что самое сложное, научиться управлять этими психологическими явлениями.

Сейчас Узбекистан уверенно входит в международное сообщество. Сделки, контракты заключаются уже не на государственном уровне, а на уровне предприятий, большинство из которых зависят сейчас только от самих себя, своей эффективности, производительности, самоокупаемости и где особую роль играют личные контакты. Располагая хорошими связями с общественностью, предприятие имеет возможность составить о себе благоприятное впечатление, повысить привлекательность своего производства. Здесь важны все контакты, в которые предприятие вступает с внешним миром, включая производимые им товары и услуги. Особую роль при этом играют реклама, публикации предприятия и, конечно, формы коммуникации (внешняя и внутренняя) предприятия.

Все больше и больше организаций осознают тот факт, что, для получения ценной идеи и реализации соответствующего решения, руководству нужна эффективная система связи вниз и вверх по вертикали. Частично это можно обеспечить чисто формальными средствами типа ящиков для предложений с обещанием награды за полезные идеи, а также путем проведения собраний, как у нас привыкли. Но самое важное — создание атмосферы доверия, чтобы слу-

жащие не боялись говорить о любых проблемах, мешающих их работе, и не думали бы, что любое нововведение — это заговор начальства, нацеленный на сокращение их рабочих мест.

Что касается внутренних коммуникаций, то хотелось бы упомянуть информационные сети. Это относительно новое явление, которое подобно полузаконенной версии распространения слухов.

Как уже говорилось выше, плохой производственный климат увеличивает издержки, тогда как благоприятный климат создает предпосылки для роста прибыли. Из-за увеличения издержек, под которыми подразумеваются рост заболеваемости, текучесть кадров, снижение заинтересованности в процесс производства, руководство должно стремиться формировать благоприятный климат и рекламировать его вне предприятия, потому что предприятие с репутацией «климатически благоприятного» всегда притягательно для квалифицированных специалистов. И даже в годы полностью исчерпанного рынка рабочей силы такое предприятие сталкивается с ситуацией избытка предложений над имеющимся вакансиями.

Как изменить климат организации? Очень важно не терять из виду, что простое устранение уже проявившихся недостатков многого не изменит. Может быть, таким путем приятного климата не создать. Хороший управленческий климат возникает только тогда, когда управляющие на практике подтверждают стремление приводить к успехам сотрудников, фиксируют и признают эти успехи морально и материально.

Мотивация укрепляется тогда, когда работа действительно отражает вклад и личность каждого и имеет именной вклад и личность каждого и имеет именной характер. Когда это не предписанная сверху частичная операция, а труд, в котором есть место и для планирования собственной работы, организации, для применения знаний и умения. В конечном итоге работа мотивирует тогда, когда обеспечивается непосредственный контакт с тем, ради чего эта работа делается. Работа на основе самоконтроля и самоуправления доставляет гораздо больше удовольствия, чем работа, полностью контролируемая со стороны, не дающая возможно-

стей самому ее организовать, Там, где работа действительно является «своей», она приносит радость и обеспечивает хороший производственный климат. А от кого это зависит? Конечно от руководителей. Есть ли у предприятий достаточно деловых, способных, симпатичных управляющих — от этого зависит, будет ли преобладающим впечатление, что работа приносит радость. Правда, исследование показало, что хороший производственный климат еще не обязательно обеспечивает оптимальные производственные результаты, хотя без хорошего производственного климата вряд ли вообще можно получить сносные результаты.

Конечно, ваше дело применять эти рекомендации или нет, тем более, что на первых порах практическое осуществление сопряжено с большими трудностями и вызывает недоверие, как и все новое, непривычное. Но если выберете ответ «да», то постепенное обогащение вашего жизненного опыта этими новыми знаниями и все возрастающим умением применять их на практике приведет ваше предприятие к успеху и выгодно выделит его из множества других по всем показателям. Успеха вам!

Резюмируя изложенное следует отменить следующее:

1. Проблема конфликтов является одной из важнейших аспектов науки управления;
2. Вооружение специалистов и руководителей основными знаниями по предотвращению и разрешению конфликтов является велением времени;
3. В конфликтах не может быть одного рецепта или наиболее предпочтительной концепции. Любая идея может быть полезной в каждой конкретной ситуации;
4. Раз бесконфликтные общества невозможны, а конфликты неизбежны, то руководителю целесообразно выработать навыки использования конфликтов как средства управления трудовым коллективом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. И.Н.Горелов, В.Ф.Житников, М.В.Зюзько, Л.А. Шкатова
«Умеете ли вы общаться?»
М.: Просвещение, 1991.
2. Джини Грехам Скотт
«Конфликты: пути их преодоления»
Киев: «Внешторгиздат», 1991
3. В.Р.Веснин
«Менеджмент для всех»
М.: «Юрист», 1994.
4. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури
«Основы менеджмента»
М.: «Дело», 1992.
5. В Зигерт, Л.Ланг
«Руководить без конфликтов»
М.: «Экономика», 1990.
6. Robert R. Blake, Jane S. Mouton, H.A.Shepard
«Managing Inter-Group Conflict in Industry»
Houston^ Gulf, 1964.
7. В.Н. Страбинский
«Как управлять персоналом»
М.: «Дело», 1995.
8. Е.С. Жариков
«Уроки психолога для руководителей»
М.: «Знание», 1990.
8. Ф.Н. Бородин, Н.Н. Коряк
«Внимание: Конфликт!»
М.: «Знание», 1994.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вместо предисловия	3
ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ	7
1.1 Конфликты в социальной жизни коллектива	7
1.2 Классификация конфликтов по происхождения	12
1.3 Классификация конфликтов по масштабам	14
1.4 Классификация конфликтов по уровням	19
1.5 Классификация конфликтов по последствиям	22
ГЛАВА 2. СТРУКТУРА, СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ КОНФЛИКТОВ	26
2.1 Производственная ситуация «Совещание»	26
2.2 Конфликтная ситуация	28
2.3 Оппоненты	28
2.4 Объект конфликта	31
2.5 Инцидент	33
ГЛАВА 3. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ	37
3.1 Типы конфликтоопасных людей	37
3.2 Типы конфликтоопасных членов коллектива	42
3.3 Блокирование причин производственных конфликтов	48
3.4 Конфликты, возникающие из-за несовместимости людей	50
3.5 Анализ причин возникновения конфликтов	51
ГЛАВА 4. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ	56
4.1 Варианты разрешения конфликтов	56
4.2 Алгоритм разрешения конфликта	57
4.3 Руководитель в качестве посредника в конфликте ..	66
4.4 Формы разрешения конфликта	72
4.5 Межнациональные конфликты и пути	84
ЗАКЛЮЧЕНИЯ	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	100

И.Х. Абдуганиев, Ш.И. Мавлани

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

Ташкент — 2002

Ответственный за издание *Н. Халилов*
Зав. редакцией *М. Миркамилов*
Тех. редактор *О. Эсанова*
Корректор *А. Меденова*

Подписанно в печать 1.03.02 г. Формат 84x108^{1/16}.
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 6,2. Изд. лист 3,25.
Тираж 1000. Заказ № 109.

ООО «Таълим манбаи», 700078, Ташкент, пл. Мустақиллик, 5.

Министерство высшего и среднего специального
образования, «Центр по подготовке к изданию учебной
литературы, журналов и бюллетеней».

Отпечатанно в ООО «ARNAPRINT».
г. Ташкент, ул. Байкоро, 51.

