

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**В.К. ПОТЕМКИН
Д.В. ВЕЛЬМИСОВА**

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2021**

ББК 60.524
П64

Потемкин В.К.

П64 Конфликтология : учебник для вузов / В.К. Потемкин, Д.В. Вельмисова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 375 с.

ISBN 978-5-7310-5467-6

В учебнике на основе теоретического и эмпирического анализа предлагается новая научная интерпретация механизма управления конфликтами и их предотвращения в общественных отношениях, в т. ч. распознавания сигналов социальной напряженности, воздействия психики человека на его поведение в конфликте; применения организационной культуры как инструмента деконфликтизации социально-трудовых отношений. Учебник содержит теоретический и эмпирический материал, методики социально-психологической диагностики, вопросы для самостоятельной работы студентов, глоссарий с основными понятиями по каждой теме.

Предназначен для аудиторной и самостоятельной работы студентов и может представлять интерес для преподавателей и студентов специальностей «Социология», «Управление персоналом», «Социальная психология», «Конфликтология».

Conflictology : university textbook / V.K. Potemkin, D.V. Velmisova. – St. Petersburg: Publishing house of SPbSUE, 2021. – 375 p.

The textbook contains the authors interpretation of the theses of conflictology. On the basis of theoretical and empirical analysis, a new scientific interpretation of the social mechanism for managing conflicts in social relations is proposed, incl. recognition of signals of social tension, understanding the impact of the human psyche characteristics on the behavior in conflict; taking into account the role of organizational culture as a tool for deconflicting. The textbook contains theoretical and empirical material, methods of socio-psychological diagnostics, questions for students home work, a glossary with basic concepts on each topic. The textbook is intended for classroom and home work and may be of interest to teachers and students of the specialties "Sociology", "Personnel Management", "Social Psychology", "Conflictology"..

LBC 60.524

Рецензенты: ректор ФГБОУ ДПО Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России д-р социол. наук,
профессор **С.Б. Мурашов**
руководитель программ фундаментальных исследований холдинга «Спектр» д-р социол. наук, профессор **С.Г. Михайлов**

ISBN 978-5-7310-5467-6

© СПбГЭУ, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
Глава I. Общественный феномен конфликта, факторы и условия его возникновения	12
1.1. Конфликт как специфическая форма социально-трудовых отношений	12
1.2. Экспектация – социальное поле возникновения конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях	20
1.3. Психологический контакт. Система социальных сигналов возникновения конфликтных ситуаций	27
1.4. Невербальные формы коммуникаций как условие возникновения конфликтов	33
1.5. Социальная напряженность как предпосылка возникновения конфликтных ситуаций	45
1.6. Девиантное поведение как отражение конфликтных ситуаций в общественных практиках	51
Вопросы для самопроверки.....	57
Ключевые понятия.....	57
Глава II. Концептуальное развитие теории возникновения конфликтов в общественных практиках	61
2.1. Типология конфликтных ситуаций в общественных практиках.....	61
2.2. Социальный механизм распознавания конфликтных ситуаций.....	70
2.3. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтных ситуаций.....	85
2.4. Управление конфликтными ситуациями в системе общественных отношений.....	99
2.5. Стили поведения в различных конфликтных ситуациях	111
2.6. Инструментарий разрешения конфликтных ситуаций	118
Вопросы для самопроверки.....	131
Ключевые понятия.....	132
Глава III. Моделирование конфликтных ситуаций	135
3.1. Социально-экономические и организационно-правовые факторы разрастания конфликтной ситуации	135

3.2. Реакции различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников на конфликтные ситуации.....	145
3.3. Неосознаваемые и надсознательные побудители сознательных действий в конфликтных ситуациях.....	156
3.4. Солипсизм как форма самопознания конфликтных ситуаций.....	171
Вопросы для самопроверки.....	176
Ключевые понятия.....	176
Глава IV. Восприятие конфликтных ситуаций и их предметная направленность	179
4.1. Чувственно-наглядные образы действительности социально-трудовых отношений в развитии конфликтных ситуаций.....	179
4.2. Процесс воображения конфликтных ситуаций и его последствия в системе общественных отношений и практик.....	187
4.3. Зависимость конфликтных ситуаций от особенностей интеллекта человека.....	195
4.4. Волевое противодействие разрастанию конфликтных ситуаций в общественных отношениях и проектах.....	207
4.5. Эмоции человека и их значение в развитии конфликтных ситуаций ...	215
4.6. Разнонаправленность мотивов деятельности и конфликтных ситуаций в общественных отношениях и практиках.....	227
Вопросы для самопроверки.....	236
Ключевые понятия.....	237
Глава V. Организационная культура в механизме деконфликтизации социально-трудовых отношений	240
5.1. Содержание и структура социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятий.....	240
5.2. Производственное поведение персонала предприятия.....	247
5.3. Процессы развития организационной культуры производственного поведения работников в системе управления персоналом предприятия.....	258
5.4. Индикаторы развития организационной культуры. Типологии организационных культур.....	268
5.5. Сильные и слабые организационные культуры.....	280
5.6. Возможности применения элементов организационной культуры в управлении конфликтами в социально-трудовых отношениях.....	285

Вопросы для самопроверки.....	289
Ключевые понятия.....	289
Глава VI. Социальные практики преодоления конфликтных ситуаций в коллективе предприятий и организаций	291
6.1. Разрешение конфликтных ситуаций на основе темпоральных ориентаций персонала предприятий и организаций.....	291
6.2. Социально значимые управленческие инновации по преодолению конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях	306
6.3. Экономические и социально-психологические основы мотивирования работников в преодолении конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях	321
6.4. Преодоление конфликтных ситуаций в процессе социализации личности работника	332
6.5. Нормативные и принудительные механизмы деконфлитизации отношений персонала предприятий и организаций	343
6.6. Преодоление взаимной нетерпимости акторов социально-трудовых отношений.....	356
Вопросы для самопроверки.....	363
Ключевые понятия.....	364
<i>Приложение. Опросник «Оценка способов реагирования в конфликте» (по К.Н. Томасу)</i>	<i>368</i>
Список рекомендуемой литературы.....	373

CONTENT

Introduction	9
Chapter I. The social phenomenon of conflict, factors and conditions for its occurrence	12
1.1. Conflict as a specific form of social and labor relations	12
1.2. Expectation is a social field of conflict situations at enterprises and organizations	20
1.3. Psychological contact. The system of social signals of the emergence of conflict situations.....	27
1.4. Non-verbal forms of communication as a condition for the emergence of conflicts	33
1.5. Social tension as a prerequisite for the emergence of conflict situations .	45
1.6. Deviant behavior as a reflection of conflict situations in social practices..	51
Check-list questions	57
Definitions.....	57
Chapter II. Conceptual development of the theory of the emergence of conflicts in social practices	61
2.1. Typology of conflict situations in social practices.....	61
2.2. Social mechanism for recognizing conflict situations	70
2.3. Functional and dysfunctional consequences of conflict situations	85
2.4. Conflict management in the system of social relations.....	99
2.5. Behavior styles in various conflict situations	111
2.6. Conflict Resolution Tools.....	118
Check-list questions	131
Definitions.....	132
Chapter III. Modeling conflict situations	135
3.1. Socio-economic and organizational-legal factors in the growth of a conflict situation.....	135
3.2. Reactions of various professional, qualification and status groups of employees to conflict situations.....	145

3.3. Unconscious and supraconscious mechanisms of conscious actions in conflict situations.....	156
3.4. Solipsism as a form of self-knowledge of conflict situations.....	171
Check-list questions.....	176
Definitions.....	176
Chapter IV. Perception of conflict situations and its subject orientation	179
4.1. Sensually visual images of the reality of social and labor relations in the conflict situations development.....	179
4.2. The process of imagining conflict situations and its consequences in the system of social relations and practices.....	187
4.3. Dependence of conflict situations on the characteristics of human intelligence.....	195
4.4. Volitional counteraction to the conflict situations growth in social relations and projects.....	207
4.5. Human emotions and their importance in the development of conflict situations.....	215
4.6. Multidirectional motivation and conflict situations in social relations and practices.....	227
Check-list questions.....	236
Definitions.....	237
Chapter V. Organizational culture in the mechanism of deconflicting social and labor relations	240
5.1. The content and structure of social and labor relations in the personnel management system.....	240
5.2. Production behavior of the personnel of the enterprise.....	247
5.3. Processes of employees production behavior within the organizational culture in the personnel management system	258
5.4. Organizational culture development indicators. Organizational culture typologies.....	268
5.5. Strong and weak organizational cultures	280
5.6. Possibilities of using elements of organizational culture in managing conflicts in social and labor relations.....	285
Check-list questions.....	289
Definitions.....	289

Chapter VI. Social practices of conflict situations overcoming in the team of enterprises and organizations	291
6.1. Overcoming of conflict situations based on employees temporal orientations	291
6.2. Socially significant management innovations to overcome conflict situations at enterprises and organizations	306
6.3. Economic and socio-psychological foundations for motivating employees in overcoming conflict situations at enterprises and organizations	321
6.4. Overcoming conflict situations in the process of socialization of the employee's personality	332
6.5. Regulatory and compulsory mechanisms for deconflicting relations between personnel of enterprises and organizations.....	343
6.6. Overcoming mutual intolerance of actors of social and labor relations	356
Check-list questions	363
Definitions.....	364
Applications	368
Literature recommended	373

ВВЕДЕНИЕ

Через человеческие действия можно проследить все сложные цели взаимодействия людей в системе общественных отношений, их реакции на фактические и ожидаемые изменения в политике, экономике, в системе социально-трудовых отношений и практик. Одновременно, можно полагать, что уже на начальном этапе фиксации человеческих действий становится возможным определить слабые сигналы конфликтных ситуаций, их ценностно-смысловой направленности, структуры, продолжительности и ожидаемых результатов.

Определенность человеческого действия создает предпосылки для обозначения условных, явных или ситуационных реакций акторов общественных отношений. Основоположники бихевиоризма полагали, что определенность человеческих действий позволяет использовать различные виды стимулов, которые воздействуют на поведение людей, придают им «нужную окраску», то есть манипулировать их сознанием, осуществлять детерминацию в отношении включенности людей в различного рода конфликты.

Определенность человеческого действия позволяет индивиду осуществлять самонаблюдение (интроспекцию) за возможными реакциями других акторов общественных отношений и производить коррекцию своего поведения.

Фиксация человеческих действий, установление последовательности и воздействия на их характер и предметно-деятельную направленность позволяет определить временную локализацию возможных конфликтных ситуаций. Заметим, что временная локализация человеческих действий предполагает запоминание, сохранение и узнавание информации в длительной перспективе уже ранее состоявшихся событий в результате человеческих действий и их воздействия на возникновение конфликтных ситуаций. Человеческие действия могут быть произвольными, преднамеренными и скрытыми. В этом случае временная локация человеческих действий носит ограничительный характер, что обуславливает необходимость применения персонифицированного инструментария, учитывающего индивидуальные особенности человека, его интеллект, самоопределенность, духовно-нравственные позиции, мотивы, приверженность к типу мышления, психологическую устойчивость и лояльность к развитию общественных отношений.

Необходимость использования персонифицированного инструментария к оценке человеческих действий обусловлено ассоциативным течением мыслительной деятельности человека, а мысль, по определению Л.С. Выготского, «совершается в слове». Чаще всего мышление как основа человеческого действия подразделяется на понятийное или образное, а чисто в практическом аспекте на наглядно-образное и наглядно-действенное. Причем, в контексте выявления конфликтных ситуаций, обусловленных содержанием и характером человеческих действий, важно определять степень восприятия и распространенности зафиксированных мыслей на других акторов общественных отношений. В этом случае возможно понимание отчетливости осознания связей и отношений между людьми и определение потенциальных агентов конфликтных ситуаций. Можно выделить основные параметры, по которым фиксируется характер и содержание человеческого действия:

- требования, которым должно соответствовать человеческое действие в системе общественных отношений;
- общие и профессиональные компетенции работников и степень их соответствия сфере приложения труда;
- включенность человеческих действий в предметно-деятельную направленность коллектива предприятий и организаций;
- степень самопознания и самоограничения своих ценностных ориентаций и предпочтений, их противопоставлению в системе коллективной организации деятельности предприятий и организаций;
- степень развития «отвлеченного взгляда» на результаты деятельности коллектива предприятий и организаций;
- лояльность к деятельности предприятий и организаций в решении общественно значимых задач;
- эмоционально-выраженный настрой на достижение успеха в профессиональной деятельности и в общественной работе.

Отказ или невозможность исследования параметров влияния человеческих действий на возникновение конфликтных ситуаций является существенным ограничением в фиксации слабых сигналов, их выражении, обозначении и определении степени воздействия на результаты конфликтов: человек-человек, человек-группа, группа-группа, человек — коллектив предприятия, группа — коллектив предприятия.

Совершенно очевидно, что на предприятиях и в организациях необходимы «зоны внимания» и «зоны ответственности», деятельность которых в системе человекоориентированного управления призвана фиксировать конфликтные ситуации на ранних стадиях их возникновения, осуществлять нормативные и принудительные механизмы деконфликтизации общественных отношений и создания условий для преодоления взаимной нетерпимости различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников. Сосредоточенность человекоориентированного управления на деконфликтизации, по нашим оценкам, может сэкономить в организации производственно-экономического процесса от 8 до 10% регламентированного рабочего времени.

Представленный учебно-информационный и аналитический материал позволяет по новому взглянуть на истоки возникновения, механизмы разрешения и локации конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях, а также акцентирует внимание на последствиях разрастания конфликтов в системе общественных отношений.

Данный учебник предназначен для студентов высших учебных заведений и специалистов предприятий и организаций.

ГЛАВА I

ОБЩЕСТВЕННЫЙ ФЕНОМЕН КОНФЛИКТА, ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЯ

1.1. Конфликт как специфическая форма социально-трудовых отношений

Социально-трудовые отношения представляют собой совокупность отношений между отдельными людьми, их группами, объединениями, возникающих в процессе труда, распределения, присвоения и потребления его результатов. Основными сферами функционирования социально-трудовых отношений являются: сфера непосредственной трудовой деятельности (сфера занятости), отношения рынка труда (отношение спроса и предложения рабочей силы), отношения оплаты труда, социальной защиты в сфере труда, воспроизводства кадров различной квалификации и др. Все эти стороны и аспекты социально-трудовых отношений пронизывают и определяют отношения собственности на средства производства и его результат.

Социально-трудовые отношения как сложная система отношений, возникающих между людьми в процессе их многообразной деятельности (производственно-трудовой, хозяйственно-экономической, социальной), отличаются богатством содержания и форм их проявления. В современной среде неопределенности, быстрых изменений *содержательные и эффективные организационно-трудовые отношения — это прежде всего гибкие отношения, не лишённые, вместе с тем, в своей основе необходимой определенности и устойчивости, выражающие принципиальные, основополагающие идеи реализующейся общественной системы.*

Предмет социально-трудовых отношений составляют условия труда в широком смысле слова — как совокупность производственных, трудовых, социально-правовых, экономических, организационных, социально-психологических факторов, в которых осуществляется трудовая деятельность работника. При этом под производственными факторами понимаются технико-технологические условия труда, под экономическими — экономическое состояние предприятия (работодателя), под организационными — состояние и уровень организации производства и труда, оплаты труда; формы и методы стимулирования

труда, дисциплина труда, под социально-психологическими факторами — условия и действия, влияющие на формирование или поддержание того или иного «психологического климата» на предприятии, на рабочих местах и т. д.

Социально-трудовые отношения функционируют и развиваются в определенной системе организации, управления, регулирования. Важную роль среди этих отношений играют организационные отношения, подразделяющиеся, в свою очередь, на внутриорганизационные, межорганизационные или межфирменные. Иначе говоря это отношения между частями в рамках целостного образования, а также между частью и целым в системе управления предприятиями.

Данный предмет исследования представляет для ученого особые сложности, и не только потому, что речь идет об изучении одного из основных элементов общественных отношений (которые сами по себе представляют собой сложнейший исследовательский материал, требующий особого с ним обращения, иначе можно получить искаженную картину), не только в силу указанной многоликости категории социально-трудовых отношений, к тому же сочетающей в себе экономическое и социальное содержание. Сложность исследования усугубляется высокой изменчивостью, динамизмом этих отношений.

Одной из особенностей социально-трудовых отношений как предмета исследования является то, что эти отношения осуществляются как бы в двух плоскостях: в сфере производства (труда) и в сфере человека — субъекта труда. В первом случае объектом исследования выступают предприятия как основная производственная ячейка формирования, функционирования и развития данных отношений, во втором — территория, где эти предприятия расположены и где осуществляется внепроизводственное, социальное бытие этих отношений.

Субъектами социально-трудовых отношений являются: работодатель, заключающий трудовой договор с работником; это — руководитель предприятия, в том числе собственник, осуществляющий функции руководителя предприятия, или физическое лицо; работник — лицо, заключившее трудовой договор с работодателем и выполняющее работу по этому договору.

Выбор объектов исследования осуществляется исходя из принципа учета их отраслевых и региональных особенностей, организационно-правовых форм, в том числе форм собственности, размеров и т. д., оказывающих влияние на характер, качество, содержание, формы

проявления социально-трудовых отношений. Предприятие при всем его многообразии — производственном, социально-трудовом, организационном — по-прежнему является не только исходным звеном хозяйствования, но и вместе с этим, точнее, благодаря этому, основной ячейкой социально-трудовых, производственных, социально-экономических — следовательно, общественных — отношений. Исследование должно дать ответ, в частности, на вопрос: как работники, занятые на предприятиях различных форм собственности, различных организационных типов, разных отраслей, регионов, а также неодинакового социального и профессионального статуса и т. д., воспринимают конфликтные ситуации; какие ценностные ориентации и установки лежат в основе конфликтов; какие социально-организационные, экономические и правовые факторы воздействуют на конфликтность взаимодействия.

Конфликты в социально-трудовых отношениях имеют глубокие корни, без обнаружения и устранения которых нельзя рассчитывать на достижение согласия. Многочисленные исследования обнаружили целый ряд факторов и условий, влияющих на возникновение и развитие конфликтов.

Левики, Вайс и Левин¹ выделяют шесть основных направлений литературы по исследованию конфликтов: микроуровневый (психологический) подход, макроуровневый (социологический) подход, экономический анализ, анализ трудовых отношений, переговоры и анализ переговоров, и разрешение споров. Подход на микроуровне включает в себя исследование факторов, влияющих на межличностные и внутриличностные конфликты внутри и между людьми, тогда как подход на макроуровне фокусируется на исследовании факторов, влияющих на конфликты между группами, подразделениями и организациями и внутри них. Экономический анализ опирается на модели экономической рациональности и применяет их к индивидуальному принятию решений и сложному социальному поведению. Трудовые отношения, переговоры и потоки исследований по разрешению конфликтов третьей стороной относятся к исследованиям, которые имеют дело с последствиями конфликтов в социально-трудовой сфере.

Социально-трудовые отношения на предприятии характеризуются, с точки зрения организации процесса их *функционирования*, опреде-

¹ Lewicki, R., Weiss, S., Lewin, D. (1992) Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention A Review and Synthesis. Journal of Organizational Behavior 13. 209–252.

ленной иерархией, субординацией, в соответствии с которыми вся совокупность этих отношений обретает *горизонтально-вертикальную структуру*. Ее основными принципами служат принципы социальной и функционально-производственной дифференциации людей.

Горизонтальное деление трудовых отношений связано с выделением, групп работников, выполняющих данный тип действий (функционально-профессиональных, квалификационных и т. д.) аналогичного или близкого профессионально-квалификационного, а следовательно, и социального статуса. Глубокая специализация (разделение труда) и четко функциональные и технологические взаимосвязи (кооперация) обеспечивают в значительной мере в условиях традиционных форм производства непрерывность технологических процессов. Организационно-трудовые отношения между работниками в этом случае приобретают характер производственно-технологических. Основным содержанием таких отношений является решение аналогичных или близких для их участников профессиональных и социальных задач, укрепление и развитие корпоративных связей, реализация и защита своих профессионально-производственных, трудовых, социальных интересов.

«Вертикальные» отношения предполагают их дифференциацию на отношения рабочих и других рядовых работников, с одной стороны, и управленческо-административного аппарата, с другой стороны, т. е. исполнителей и руководителей. Функцией одних является, в основном, непосредственная производственно-исполнительская деятельность, других — функции организации, руководства, управления, координирования, контроля. Соответственно строятся и осуществляются отношения между этими основными элементами управленческой структуры организационно-трудовых отношений. Таким образом, рассматриваемые отношения в своей вертикальной структуре содержат существенные *различия социально-экономического характера*, выражающие различия в экономическом и социальном положении соответствующих категорий работников.

Все эти особенности в профессиональном и социальном статусе соответствующих слоев работников определяют содержание и социальное качество, направленность отношений как внутри определенной социально-профессиональной категории, так и между этими категориями, слоями. Основным содержанием социально-трудовых отношений при этом является отстаивание, защита прежде всего

своих *экономических и социальных интересов* на производстве, прежде всего в оплате труда, его условиях, занятости, профессиональном росте и т. д.

Исходя из существования противоречий в интересах различных групп работников можно утверждать о наличии специфической формы социально-трудовых отношений, которая выражается в ***конфликтном противостоянии***.

Смысл, который вкладывается в понятие конфликт, во многом зависит от его научной позиции исследователя, поэтому на сегодняшний день существует множество интерпретаций понятия «конфликт». Так, большой энциклопедический словарь определяет конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение сторон, мнений, сил². Философская традиция рассматривает конфликт как частный случай противоречия, его предельное обострение. В социологии социальный конфликт — процесс или ситуация, в которой одна сторона находится в состоянии противостояния или открытой борьбы с другой, поскольку ее цели воспринимаются как противоречащие собственным. При этом в понятие социального конфликта включается широкий спектр разноуровневых явлений от столкновения отдельных личностей до межгосударственных вооруженных конфликтов»³. Чаще всего, конфликт понимается как ***наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями***.

Принято различать два основных подхода к трактовке сущности конфликта. Согласно первому подходу, конфликт понимается как ***результат столкновения и борьбы*** различных сил, лиц или позиций по причине несовместимости или противоположности интересов. В контексте второго подхода конфликт рассматривается как ***процесс развития взаимодействия*** и система отношений между участвующими в нем сторонами.

Социальные конфликты возникают между субъектами социального взаимодействия — людьми, социальными группами, организациями. А.Г. Здравомыслов, считает, что конфликт является формой отношений между потенциальными или актуальными субъектами

² Большой энциклопедический словарь / Авт. и сост. А. Б. Барихин. М.: Кн. мир, 2000. 719 с.

³ Новейший философский словарь. Минск: В.М. Скакун, 1999. 877 с.

социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.⁴

Типологии конфликтов. Существует множество типологий конфликтов, поскольку в качестве основания может выступать любая его характеристика: источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения и др. Так, выделяются уровни конфликтов: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный. По сферам проявления конфликта выделяют: экономические, политические, бытовые, культурные и др. По длительности выделяют: долгосрочные, краткосрочные конфликты, по ресурсам: материальные, духовные, социальные и др.

Структура конфликта. Основными элементами конфликтного взаимодействия являются: предмет конфликта, участники конфликта; социальная среда; условия конфликта; субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы. Л.А. Петровская предлагает анализировать структуру конфликта на основе следующих понятий: стороны (участники) конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликта, исходы конфликтных действий⁵.

1. Стороны конфликта. Участниками, или сторонами, конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы и организации, государства, коалиции государств и так далее. Участники конфликта характеризуются широким набором существенных в том или ином отношении признаков. В социально-психологическом отношении участники конфликта характеризуются в первую очередь мотивами, целями, ценностями, установками и пр. Исследователями отмечается, что действующих лиц в конфликте можно сгруппировать по следующим признакам: по степени заинтересованности в конфликте; по степени активности; по силе влияния на конфликтную ситуацию; по искренности⁶.

2. Условия протекания конфликта. Помимо характеристик участников, конфликт существенно зависит от внешнего контекста,

⁴ Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамики массового сознания // Социс — 1993. № 8. С. 12–22.

⁵ Петровская Л.А. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М: Изд-во Моск. ун-та, 1977. С. 126–143 // Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. — М: Аспект Пресс, 2003.— 475 с.

⁶ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. — С. 29.

в котором он возникает и развивается. Важной составной частью этого контекста выступает социально-психологическая среда, представленная обычно различными социальными группами с их специфической структурой, динамикой, нормами, ценностями и т. д. При этом важно подчеркнуть, что социально-групповую среду необходимо понимать достаточно широко, не ограничиваясь лишь ближайшим окружением личности. Без учета влияния этого более широкого контекста невозможно понять содержательную сторону мотивов, ценностей, норм и других социально-психологических аспектов социальных процессов вообще и конфликта в частности.

3. Образы конфликтной ситуации. Характеристики участников конфликта и особенности условий его протекания определяют конфликтное поведение сторон. Однако указанное определяющее влияние никогда не осуществляется непосредственно. Опосредствующим звеном выступают идеальные картины, образы конфликтной ситуации, имеющиеся у каждого из участников конфликта. Эти внутренние картины ситуации включают представления участников о самих себе (своих мотивах, целях, ценностях, возможностях и т. п.), представление о противостоящих сторонах (их мотивах, целях, ценностях, возможностях и т. п.) и представление о среде, в которой складываются конфликтные отношения. Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама реальность являются непосредственной детерминантой конфликтного поведения участников.

4. Возможные действия участников конфликта. Образы конфликтной ситуации, имеющиеся у ее участников, определяют набор возможных действий, предпринимаемых сторонами. Поскольку действия противостоящих сторон в большой степени влияют друг на друга, взаимообуславливаются, в любом конфликте они приобретают характер взаимодействия.

5. Исходы конфликтных действий. Исходы (или, иными словами, последствия, результаты конфликтных действий) не представляют собой нечто, лежащее за пределами самого конфликта. Напротив, они органично вплетены в самый конфликт. Как правило, участники конфликта с самого начала имеют некоторый образ возможных исходов и в соответствии с этим образом выбирают свое поведение. Действия в конфликте предпринимаются по частям и поэтому постоянно переменяются с их результатами. Осознание этих результатов, коррекция участниками своих представлений о конфликтной ситуации на осно-

ве такого осознания— важный момент конфликтного взаимодействия. На рисунке 1 представлена модель конфликта.

Динамика конфликта включает в себя несколько этапов, следующих один за другим в определенной последовательности. Ю.Ф. Лукин предлагает модель, включающую 7 этапов конфликта:⁷

1. Возникновение конфликтной ситуации.
2. Появление сигналов конфликта, напряженности, кризис в отношениях, инциденты.
3. Осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликта, проявления враждебности.
4. Начало конфликтного противоборства сторон — действия друг против друга.
5. Эскалация конфликта. Информационное и энергетическое противоборство.
6. Завершение конфликта — всякое его окончание.
7. Постконфликтная ситуация:
 - а) нормализация отношений, сотрудничество;
 - б) перерастание конфликта в другое противоборство, непримиримые отношения.

Конфликтная ситуация представляет такое взаимодействие партнеров, которое приводит к накоплению разногласий и создает почву для реального противоборства между ними.

Инцидент — это конкретный эпизод взаимодействия, в котором происходит столкновение интересов или целей участников.

Источники возникновения конфликтов в организации. Причины конфликтов в организациях можно разделить на две группы: организационно-управленческие и социально-психологические.

К первой группе причин конфликта относятся: несогласованность и противоречивость целей в деятельности; нечеткое разграничение прав и ответственности; ограниченный доступ к ресурсам; противоречивость функциональных задач и обязанностей. Ко второй группе причин относятся: различия в моделях поведения; несогласованность ролевых ожиданий; различные фреймы толкования ситуации; различия в ценностных ориентациях; неопределенность возможностей роста и развития; внутрифирменная конкуренция, неблагоприятные условия труда и др.

⁷ Лукин, Ю.Ф. Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. — С. 126.

В контексте социально-трудовой среды происходит взаимодействие индивидов, принадлежащих к различным группам, отличающимся по квалификации, уровню доходов, статусным, профессиональным, социально-демографическим признакам. По мысли О.С. Виханского, в центре любого конфликта в организации находится менеджер (руководитель) и управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Регулирование, управление конфликтами, уменьшение их негативных последствий является одной из приоритетных функций управления. Вместе с тем, возможности урегулирования и разрешения конфликта зависят от способности и готовности всех участников к моделированию конструктивного поведения, активном участии в поиске оптимальных решений, готовности принимать чужую точку зрения, идти на компромисс.

1.2. Экспектация — социальное поле возникновения конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях

Социальное взаимодействие представляет собой процесс *взаимной координации* индивидами и социальными группами своих действий. В социально-трудовой сфере оценка и координация поведения работников и работодателей осуществляется исходя из взаимных ожиданий. Как отмечает Д. Майерс, тенденция «судить о реальности, основываясь на своих ожиданиях, является основным фактом, известным о человеческом сознании».⁸

Понятие «*экспектации*» является ключевым для многих теорий в социологии, социальной психологии, менеджменте, в которых оно обозначает ожидания индивидов, их субъективные представления об окружающей действительности, и, как правило, связывается с понятием социальной роли.

*Экспектации — это система ожиданий или требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей; разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе*⁹. Но в отличие от официальных предписаний и других регуляторов поведения в группе, характер экспектаций неформализован

⁸ Майерс Д. Социальная психология. — СПб., 1997. — С. 35.

⁹ Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин, 1998, с. 942.

и, более того, не всегда осознаваем. Экспектации воплощают в себе две стороны взаимодействия:

1) право ожидать от окружающих поведения, соответственного их ролевой позиции;

2) обязанность вести себя соответственно ожиданиям других людей. При этом различаются: *экспектации предписывающие*, которые определяют должный характер исполнения роли; *экспектации предсказывающие* — определяют вероятностный характер исполнения этой роли с учетом индивидуальных особенностей «исполнителя» и конкретной ситуации.

Экспектации существенно обусловлены внешними и внутренними факторами: индивидуальными особенностями личности, предметной деятельностью, организационной структурой группы, ценностными ориентациями.

Теория социального обмена. Согласно теории социального обмена (Дж. Хоманс, П. Блау, Р. Эмерсон), совершение людьми поступков, полезных для других людей, объясняется наличием ожиданий, т. е. устойчивых представлений о том, что в ответ на свои действия они получают пользу от действий других людей. В процессе межличностного взаимодействия ожидания закрепляются и действия переходят в форму «социального рефлекса», связанного с конкретными стимулами, подкрепляющими те или иные виды поведения. Развивая идеи Дж. Хоманса¹⁰, П. Блау обратил внимание на возникновение отношений неравенства, а именно власти — подчинения, вследствие неравноценного (несимметричного) обмена, когда один из участников обладает монопольной возможностью навязывать свою волю зависимым сторонам. А неравенство ресурсов, в свою очередь, связывается многими исследователями с *ростом конфликтности социального взаимодействия* (Р. Дарендорф, Л. Козер и др.). Так, Р. Дарендорф отмечает, что Р. Дарендорф полагает, что главным источником конфликта являются политические противоречия, связанные с концентрацией власти у одним и ее отсутствием у других.

Теория фреймов и фрейминга. Несколько иные аспекты ожидания индивидов относительно будущих событий и их интерпретации произошедшего разрабатывались теоретиками фрейм-анализа (М. Минский, И. Гоффман, Г. Бэйтсон и др.). В данной научной школе рассматриваются различные аспекты трансформации смыслов, их

¹⁰ Хоманс Дж. Социальное поведение как обмен // Современная зарубежная социальная психология. М.: Издательство Московского университета, 1984. С. 82–91.

генерирования в ходе взаимодействия и, в том числе, возможности для осмысления социального взаимодействия в процессе фрейминга (поиск ответа на вопрос «что здесь происходит?»). Фрейм и процесс фрейминга выступают в качестве инструментов осмысления субъектами процесса и характеристик социального взаимодействия, в т. ч. конфликтного противостояния. Так, *М. Минский* отмечает: человек, пытаясь познать новую для себя ситуацию или по-новому взглянуть на уже привычные вещи, выбирает из своей памяти некоторую структуру данных (образ), называемую нами фреймом, с таким расчетом, чтобы путем изменения в ней отдельных деталей сделать ее пригодной для понимания более широкого класса явлений или процессов.¹¹ *И. Гоффман* исследует системы фреймов, которые используются индивидом при определении смысла происходящего, с учетом его интересов. По мысли И. Гоффмана, мы не сможем бросить даже мимолетный взгляд на происходящее, чтобы не применить какую-нибудь интерпретационную схему, с помощью которой строятся предположения о предшествующих событиях и ожидания того, что произойдет. Более того, «акты повседневной жизни открыты для понимания благодаря наполняющей их смыслом базовой системе фреймов».¹²

Фреймы в значительной степени определяют ожидания индивидов в отношении происходящего и, соответственно, являются направляющей поведением человека. Фактически, фреймы определяют, чем ситуация является для ее участников и как будут восприниматься и интерпретироваться их действия.

Конфликтные ситуации возникают в результате несогласованности фреймов, вызванной различиями в когнитивных представлениях и социально-культурном опыте. Учитывая, что фреймы формируются в контексте определенной социально-культурной среды, ситуации их несовпадения часто возникают в социально-трудовой сфере, где сталкиваются представители совершенно различных статусных и профессионально-квалификационных групп (руководители и подчиненные, производственный рабочий персонал и работники интеллектуального труда).

¹¹ Минский М. Фреймы для представления знаний / Пер. с англ. О.Н. Гринбаума; Под ред. Ф.М. Кулакова. — Москва : Энергия, 1979. — С. 5.

¹² Гоффман И. Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта: пер. с англ. / Под ред. Г.С. Батыгина и Л.А. Козловой. М.: Институт социологии РАН, 2003. — С. 86.

Теории статусно-ролевой регуляции взаимодействия. Представителями данной группы теорий обосновывается тезис о том, что координация поступков людей происходит на основе их соотношения с общественным положением участников взаимодействия, обусловленным **социальным статусом** и выполняемыми **социальными ролями**. Статусно-ролевая регуляция взаимодействия основывается на том, что от носителя определенного социального статуса следует ожидать действий определенного характера (нормативные ожидания).

Социальный статус отражает социальную позицию человека, место, занимаемое им в социальной системе, совокупность прав и обязанностей человека. Статусными признаками традиционно считаются измерения, в соответствии с которыми индивиды распределяются в системе страт: деньги, власть, образование и др. Статус предполагает, что все, кто претендует на включение в определенную страту, должны отвечать некоторым социальным ожиданиям и ограничениям на социальные взаимодействия, проявляющимся в соответствующих статусу социальных ролях.

Социальная роль — ожидаемое от индивида поведение в связи с его социальным статусом.

Чаще всего, понятие «**экспектации**» связывается именно с термином «социальная роль», которая представляет собой набор социальных ожиданий к ее исполнителю. Соответствие или несоответствие поведения человека экспектациям становится предпосылкой возникновения социальной гармонии или, наоборот, конфликтизации взаимоотношений. В случае согласования поведения индивида с социальными нормами, он получает одобрение окружающих, в случае несоответствия неотвратимо следуют негативные санкции.

Устойчивые модели поведения личности, отклоняющиеся от общепринятых норм принято называть девиантным поведением (лат. *deviation* — отклонение). Отклонения от моделей общественно одобряемого ролевого поведения зачастую становятся фактором возникновения конфликтов.

Девиантность — систематическое отклонение от нормативных ожиданий, которое затрудняет или делает невозможной координацию поступков индивида с поступками других людей.

Помимо межличностных конфликтов по причине несовпадения взаимных ролевых экспектаций, возможны внутриличностные конфликты, возникающих вследствие неудачного выполнения или

несогласованности выполняемых ролей. Выделяются 2 вида ролевых конфликтов:

- Ролевой конфликт между ролями. Он возникает в том случае, когда успешное выполнение одной социальной роли приводит к снижению качества выполнения другой социальной роли. Например, мужчина, обеспечивающий семью и, вследствие загруженности на работе, мало времени проводящий с детьми, успешно справляется с ролью профессионального работника и с трудом выполняет роль мужа и отца.
- Ролевой конфликт в рамках одной роли. Он возникает в случае конфликта интересов. Например, честность и порядочность могут конфликтовать с желанием заработать легкие деньги. В таких ситуациях может возникнуть внутренний стресс.

Теория психологического контракта. Экспектации как социальное поле возникновения конфликтов между работниками и работодателями рассматриваются в книге *М. Армстронга «Практика управления человеческими ресурсами»*. М. Армстронг, исследуя социально-трудовые взаимоотношения, обратил внимание на взаимные ожидания работника и работодателя.

На самом базовом уровне трудовые отношения состоят из единственной в своем роде комбинации убеждений работника и его работодателя по поводу того, чего они *ожидают друг от друга*. Эти ожидания названы «психологическим контрактом», который является условием эффективного управления трудовыми отношениями. **Психологический контракт — это набор взаимных, но не оформленных ожиданий, которые существуют между отдельным работником и его работодателем относительно взаимных действий.** Он выражает мнения, которых придерживаются работник и его работодатель по поводу того, чего они ожидают друг от друга.

Так, работники могут ожидать, что к ним будут относиться справедливо, как к людям, что им предоставят работу, где их способности будут востребованы, что они будут получать вознаграждение соответствующее их вкладу, что они смогут проявить свои знания, будут иметь возможность для дальнейшего роста, будут знать, чего от них ожидают, и у них будет обратная связь (предпочтительно позитивная) по поводу того, как они работают. Работодатели могут ожидать, что работники сделают все, что в их силах по поручению организации — «выложатся для этой компании» — будут полностью привержены ее

ценностям, будут уступчивы и лояльны и поднимут репутацию организации среди ее заказчиков и поставщиков. Иногда эти предположения справедливы, но часто это не так. Непонимание друг друга может вызвать трения и стресс и привести к взаимным обвинениям и плохой работе или к разрыву трудовых отношений.

Управление ожиданиями является одной из обязанностей руководства, поэтому необходимо четко пояснять, чего, по их мнению, должен достичь работник, какой квалификацией он должен обладать и какие ценности поддерживать. Это вопрос не только формулировки и выдвижения требований, но и обсуждения и согласования их с отдельными работниками и командами. Людям, у которых нет четкого представления о том, чего они ожидают, будет не ясно, почему они огорчены, если их не сформулированные ожидания не реализуются. Но они будут знать, что что-то неправильно, и компанию, штат которой составляют «обманутые» работники, ожидавшие больше, чем получили, ждут неприятности.

Вследствие того, что современные организации функционируют в условиях ограниченности ресурсов, высокой конкуренции, неустойчивости внешней среды, неопределенности, разнообразия квалификационных и статусных характеристик работников, повышения требований — *далеко не все ожидания работников могут быть реализованы, что с неизбежностью порождает конфликты*. Эти конфликты связаны с отсутствием возможности каждого работника продвигаться в вертикальном направлении, неравенстве возможностей для обучения и развития, отсутствие гарантий долгосрочной занятости, конкуренции работников между собой за доступ к ресурсам, различным уровнем профессиональной востребованности.

Согласно данным исследования, проведенного в 1996 году в США¹³, 99% работников считали, что их работодатели в целом обращаются с ними справедливо, а 79% утверждали, что они в значительной или в некоторой степени верят в выполнение обязательств работодателем. 86% ощущали себя очень или достаточно надежно на своем рабочем месте. 62% считало, что руководители и работники находятся на одной стороне, и только 18% с этим были не согласны.

Однако, согласно данным современных исследований социально-трудовых взаимоотношений на отечественных предприятиях,

¹³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб: Питер, 2005. — С. 226

респонденты отмечают¹⁴ ряд факторов, которые вызывают неудовлетворенность и, фактически, отражают *нереализованные ожидания* работников:

- несовершенство системы оплаты труда (27,2%);
- недостатки в организации труда (24,4%);
- отсутствие условий для экономии рабочего времени (16,3%);
- социальная апатия в труде (11,0%);
- отсутствие требовательности к работникам (9,6%);
- недостаточный учет в практической работе общественного мнения (9,2%);
- изоляция руководителей предприятия от персонала структурных подразделений (93,0%).

Для того, чтобы согласовать ожидания работников и работодателей и, тем самым, снизить социальную напряженность трудового взаимодействия, *М. Армстронг* предлагает реализацию комплекса мероприятий, а именно:

- выявление ожиданий в ходе программ подбора кадров и вводных программ;
- обсуждение и согласование ожиданий как часть постоянного диалога, подразумеваемого при успешном управлении показателями труда;
- применение принципа прозрачности в политике и процедурах компании и в тех предложениях и решениях руководства, которые оказывают влияние на сотрудников;
- восприятие работников как заинтересованных лиц, в отношении с которыми следует полагаться на согласие и сотрудничество, а не на контроль и принуждение.

Таким образом, взаимные ожидания выступают в качестве социального поля возникновения конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях, отражая представления работников и работодателей, затрагивающие следующие важнейшие аспекты взаимодействия:

- статусно-ролевые модели поведения;
- интерпретацию смысла прошедших, происходящих и будущих событий;
- предположения о возможностях удовлетворения потребностей, реализации ценностных ориентаций в трудовой деятельности;

¹⁴ Потемкин В.К. Социальный механизм эффективного управления персоналом предприятий// Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2020. № 7. С. 44–52.

— представления о справедливом распределении ресурсов (власти, престижа и др.).

Согласованность экспектаций имеет решающее значение при разрешении конфликтов. Взаимные ожидания являются неотъемлемым атрибутом совместной деятельности людей. Поэтому социально-психологическая диагностика, направленная на выявление экспектаций, распознавание составляющих ролевых взаимоотношений, позволяет повысить эффективность управленческого воздействия в конфликтной ситуации.

1.3. Психологический контакт. Система социальных сигналов возникновения конфликтных ситуаций

М.С. Каган подчеркивал, что «все аспекты и уровни общечеловеческой культуры и культуры групповой в конечном счете преломляются в индивидуальном сознании, поведении, деятельности в соответствии с особенностями каждой личности, и чем ярче ее индивидуальность, тем своеобразнее она в качестве носителя культуры»¹⁵. В основе динамичности развития организационной культуры предприятия заложен психологический контакт различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников. Г. Спидлер подчеркивал, что «Психологический контакт порождает чувства и установки, которые формируют и контролируют поведение». Б. Симс более глубоко объяснял важность психологического контакта: «Сбалансированный психологический контакт необходим для длительных гармоничных отношений между работником и организацией. Однако нарушение психологического контакта может быть сигналом для участников, что стороны больше не разделяют (или никогда не разделяли) общие ценности или цели»¹⁶.

Психологический контакт работников предприятия является направляющим в определенное русло социально-трудовых отношений, социально-психологического климата коллектива. Вместе с тем, любой субъект психологического контакта может как осознанно, так и не осознанно влиять на установки и ценностные ориентации коллектива, эмоции, формирующие и определяющие содержание поведения работников, социально-психологический климат коллектива.

¹⁵ Каган М.С. Философия культуры. — СПб.: Петрополис, 1996. — С. 53.

¹⁶ Sims R. R. Human resource management's role in clarifying the new contract. Human Resource Management, 33 (3), Fall, 1994, p. 382.

Ян Щепаньский выделяет десять видов социальной связи. К ним относятся: пространственный контакт, психический контакт, социальный контакт, взаимодействия, социальные действия, социальные отношения, социальные зависимости, социальные институты, социальный контроль, социальная организация¹⁷. Из этого следует, что после пространственного контакта основополагающую роль в формировании социальной связи играет установление психического контакта между индивидами. В формировании психического контакта Я. Щепаньский выделяет два этапа: 1) появление заинтересованности и 2) появление взаимной заинтересованности. Появление взаимной заинтересованности фиксируется при соответствии нескольким условиям:

- осознание заинтересованности со стороны другого индивида;
- понимание причин этой заинтересованности;
- признание этой заинтересованности, допустимой и осмысленной;
- выражение определенной готовности к взаимной заинтересованности, то есть осознание того, что этот другой индивид может быть полезным для удовлетворения потребностей.¹⁸

Несмотря на то, что отдельно взятый психический контакт не создает еще никакой связи. Однако, он является условием и необходимым элементом возникновения дальнейшей, устойчивой социальной связи, первым этапом на пути возникновения устойчивых отношений между людьми.

Психический контакт может превратиться в контакт социальный, если индивиды начинают взаимодействовать друг с другом, чтобы достигнуть обмена ценностями независимо от того, являются ли этими ценностями только вежливые слова или какие-нибудь предметы, какая-нибудь ситуация, которой оба приписывают какое-либо значение.

Далее социальный контакт постепенно приводит к формированию взаимодействий, т. е. системе действий по меньшей мере двух лиц, или двух общностей, или же индивида и общности. В системе взаимодействий состоит сущность общественной жизни.

Установление межличностного контакта — это практическое начало общения, означающее соприкосновение с партнером в пространстве, осуществление взаимного наблюдения и оценки. При нормаль-

¹⁷ Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. — Москва : Прогресс, 1969. — 240 с.

¹⁸ Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. — Москва : Прогресс, 1969. — 240 с.

ном развитии оно приводит к взаимной заинтересованности, которая, как правило, основывается на осознании факта заинтересованности со стороны партнера. Для того чтобы состоялось развитие установленного контакта, партнер должен понять причины заинтересованности в нем нового знакомого, принять их (как морально допустимые и разумные) и выразить согласие на дальнейшее общение.

Установление контакта является одной из самых сложных задач в процессе общения. В результате хорошего психологического контакта между собеседниками формируется доверительное общение, т. е. такая форма взаимоотношений, при которой *человек доверяет другому свои мысли, факты, раскрывая те или иные интимные стороны своего внутреннего мира. Термин «психологический контакт» означает эмоционально-положительную взаимосвязь на основе общих интересов и единства целей общающихся лиц*¹⁹.

Признаки доверительного общения:

- прочность, устойчивость психологического контакта;
- отсутствие манипуляций, психологического воздействия партнеров;
- отсутствие жесткого контроля в процессе общения;
- уверенность человека в том, что доверенная информация не будет использована во вред ему;
- готовность поделиться с партнером чем-то личным, не опасаясь за последствия;
- искренность собеседников.

Умение установить с собеседником психологический контакт зависит от коммуникативной компетентности человека, от уровня развития у него таких качеств, как вежливость, тактичность, дисциплинированность, добросовестность, эмпатия, эмоциональная устойчивость, коммуникабельность.

Как правило, на этапе становления социальной связи присутствует межличностная напряженность, поскольку собеседники пытаются сориентироваться друг в друге, у каждого из них формируется первое впечатление о партнере. Осуществляется взаимная оценка, которая, во многом, основывается на внешних параметрах: имидж, стиль самопрезентации, темы для общения и др. Основные правила

¹⁹ Психология. Словарь / Под общ. ред. Л.В Петровского, М.Г. Ярошевского. М., 1990. С. 67.

поведения для того, кто хочет достичь позитивного результата и успешно развивать отношения с деловыми партнерами сводятся к тому, чтобы быть дружелюбным, с готовностью слушать, не навязывать свои мнения собеседникам, оставаться при этом тактичным и правдивым, не вызывать подозрений.

Рекомендации по установлению психологического контакта:

- стремиться соблюдать правила деловой этики;
- постоянно проявлять уважение и доброжелательность к партнеру;
- всегда внимательно слушать его, проявлять искреннюю заинтересованность;
- стремиться к пониманию потребностей собеседника;
- руководствоваться чувствами взаимного уважения и доверия;
- плавно подводить к желаемым темам разговора.

Закрепление психологического контакта. Для закрепления психологического контакта в коммуникации могут использоваться следующие приемы:

1) выражение удовлетворенности результатом общения, своей благодарности, признательности за состоявшийся диалог;

2) констатацию достигнутой и имеющейся общности взглядов и взаимопонимания как по решаемому вопросу, так и по иным аспектам, значимым для дальнейших встреч;

3) выражение убежденности, что последующие встречи будут также плодотворны, исходя из взаимной убежденности в профессионализме, честности, порядочности и другие положительно оцениваемые личностные качества партнера.

Установлению психологического контакта, и, как следствие дальнейшему деловому взаимодействию, мешает ряд социально-психологических барьеров²⁰: стрессовое состояние партнеров; агрессия со стороны партнера или посторонних субъектов; неадекватное восприятие партнера; настроение; слабая мотивация; различие в статусно-ролевых позициях; излишняя конформность и др.

Социально-психологический конфликт представляет собой нарушение взаимодействия между индивидами, которое характеризуется признаками:

²⁰ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. — 2003. — С. 38.

- непримиримым в данный момент противоречием, возникающим между участниками ситуации;
- обострением конфликта мотивов;
- срывом согласования целей и интересов участников;
- стремлением одной или обеих сторон вернуться к конфликтному способу взаимодействия;
- отдалением достижения результата деятельности, а также характеризуется возможной потерей достигнутого психологического контакта и доверия в отношениях;
- ростом аффективных проявлений и противодействия.

Психологический контакт теряется и нарушается взаимодействие субъектов, на смену которому приходит конфронтационное противостояние. Если субъекты противодействуют, но не испытывают негативных эмоций, или испытывают, но внешне их не проявляют, или не противодействуют друг другу, то ситуация характеризуется как **предконфликтная (докризисная зона)**. Психологическим содержанием конфликта является комплекс психических состояний обеих или одной из сторон переговорного процесса, когда субъективно отвергаются все предлагаемые пути разрешения ситуации или в качестве единственного способа ее разрешения рассматриваются насильственные действия.

На предконфликтном этапе во взаимодействии проявляются некоторые признаки, служащие для участников коммуникации определенными сигналами потенциального конфликта и предпосылками для коррекции линии своего поведения.

Сигналы конфликта (по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр).²¹ Разрешение конфликта зависит во многом от уровня нашей бдительности, ибо он предваряется более или менее очевидными сигналами. Выделяются следующие сигналы:

- кризис;
- напряжение;
- недоразумение;
- инциденты
- дискомфорт.

Кризис как сигнал достаточно очевиден: связи с партнером прерываются, возникают ожесточенные споры, когда люди оскорбляют

²¹ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992.

друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности — в своем воображении, а иногда и на самом деле.

Напряжение. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений, чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. Ситуация подобна древесному сухостю, готовому к вспышке от первой искры.

Недоразумение. Мы зачастую впадаем в недоразумения, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме и ее восприятие искажается.

Инциденты. Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, обычно незначителен. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается. Такие сами по себе незначительные инциденты могут, будучи неверно воспринятыми, привести к эскалации конфликта.

Дискомфорт. Это интуитивное ощущение, что что-то не так, которое сложно выразить словами. Однако, в данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Следует спросить себя: «Могу ли я что-то сделать по этому поводу в данный момент?»

Невербальные социальные сигналы конфликта. Невербальные проявления во многом влияют на наше восприятие социального контекста.

К ним относятся: громкость голоса, скорость речи, паузы в речи, жестикация, поза, мимика, межличностная дистанция (расположение собеседников в пространстве), выбор одежды, взгляд и др. Невербальное общение основано на невербальных поведенческих сигналах, кодах и функциях, позволяющих влиять на восприятие смысла происходящего собеседником. В невербальном общении воплощаются многочисленные социальные сигналы потенциального конфликта: выражение негативных эмоций, формирование впечатления силы и агрессивности, неискренность, обман или обнаружение обмана и др.

В связи с этим, конфликтное общение можно изучать различными способами. Каковы характерные черты голоса и речи в конфликте? Какие типы интонации чаще используются во время конфликта? Существуют ли речевые или другие коммуникативные действия, типичные для конфликта, такие как обвинение, критика, оскорбление? Как конфликт выражается в пространственном расположении собеседников? Есть ли признаки конфликта в принятой человеком позе и расположении рук и ног? Для предварительного анализа взаимодействия можно попытаться ответить на следующие вопросы:

- Атмосфера взаимодействия расслабленная или напряженная?
- Ждут ли люди своей очереди, прежде чем говорить или перебивают друг друга?
- Спорят ли собеседники? Насколько непримирим характер спора?
- Повышают ли голос собеседники?
- Проявляют ли в общении взаимное уважение?
- Проявляется ли агрессия во взаимодействии?

Информация, поступающая в процессе взаимодействия людей к каждому из его участников, складывается, во-первых, из тех сигналов, которые человек в ходе совместной деятельности получает непосредственно от других участников; во-вторых, в нее обязательно входит информация, которую он также прямо черпает о себе через посредство своих экстеро-, проприо- и интерцепторов, сигнализирующих ему о ходе его собственного участия в деятельности, достигнутых результатах, его состоянии и проч. В-третьих, он постоянно получает информацию о внешних для всех участников деятельности условиях, в которых, а может быть, и благодаря которым эта совместная деятельность людей развертывается. В-четвертых, он информируется об общих итогах деятельности.²²

1.4. Невербальные формы коммуникаций как условие возникновения конфликтов

Термин «*коммуникация*» имеет латинское происхождение (от лат. «*communicatio*» — сообщение, передача и от «*communicare*» — делать общим, беседовать, связывать, передавать).²³ Первая модель

²² Бодалев А. А. Восприятие человека человеком. 2-е изд. М.: Издательский дом «Энциклопедист-Максимум»; СПб.: Изд. дом «Мирь», 2015. — С. 15.

²³ Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов / Н.Г. Комлев. — М.: Эксмо, 2006. — 669 с.

коммуникации была предложена Аристотелем, по его убеждению, речь складывается из трех элементов: из самого оратора, из предмета, о котором он говорит, и из лица, к которому он обращается; оно-то и есть конечная цель всего».²⁴ Коммуникация является основой общества, формирующей социальные группы, общности, социальные институты. Всю свою жизнь человек погружен в *коммуникативную среду*, в которой формируются мотивы, ценности, смыслы деятельности. Коммуникация является необходимым условием и основой функционирования человека в социальном мире.

Существует множество классификаций коммуникации в зависимости от целей, формы, средств, масштабности, участников коммуникационного процесса. Так, *по цели* выделяют следующие виды коммуникации: познавательная, убеждающая, экспрессивная.²⁵

В зависимости от *направления потока информации*: горизонтальные, вертикальные (которые подразделяются на нисходящие и восходящие) коммуникации.

В зависимости от *каналов коммуникации* выделяются формальные и неформальные коммуникации. *Формальные* коммуникации определяются существующими регламентами, организационной структурой, функциональным распределением задач, *неформальные* возникают спонтанно, основаны на личных и нерегламентированных отношениях.

В зависимости от *используемых знаковых систем*: вербальные и невербальные. *Вербальные коммуникации* подразделяются на внешние (межличностное общение в социуме) и внутренние (внутренняя речь, мыслительный процесс). К средствам *невербальной коммуникации* относятся позы, жесты, поведение человека, ориентация в пространстве, дистанция и др. *Средства невербальной коммуникации* принято классифицировать следующим образом:

- кинесика (поза, жесты, мимика, взгляд, походка);
- экстралингвистика (интонация, громкость, тембр, пауза, звуковые вкрапления в речь);
- такестика (рукопожатие, прикосновение);
- проксемика (ориентация, дистанция).

²⁴ Аристотель. Поэтика. Риторика. СПб., 2000. С. 24.

²⁵ Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник ГУУ. 2016. № 10. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsiya-opredelenie-ponyatiya-vidy-kommunikatsii-i-ee-bariery> (дата обращения: 04.03.2021).

Совершенно не случайно, А.А. Бодалев отмечал следующее: «воспринимая движения, действия, поступки, деятельность человека, люди проникают в их внутреннее психологическое содержание, познают убеждения, потребности, интересы, чувства, характер, способности личности. Непосредственно наблюдая внешнюю сторону поведения другого человека, воспринимающий его индивид в меру своего умения «читает» на основе контекста людских отношений выражаемое в этом поведении психологическое содержание»²⁶.

Кроме того, к невербальным каналам передачи смысла в коммуникации относятся пространственно-временные параметры: физическая среда и отношение ко времени. Подробно невербальные средства коммуникации рассмотрены в Таблице 1.1.

Таблица 1.1

Невербальные средства межличностной коммуникации

Типы невербальной коммуникации	Формы невербальных коммуникаций
Движения тела	Жесты, выражения лица, визуальный контакт и движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос, кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение), подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы), использование средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, борода, мелкие предметы в руках и др.)
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т. п.
Пространственное расположение собеседников	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, угол расположения собеседников в пространстве, чувство «своей» и «чужой» территории
Характеристики физической среды	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

²⁶ Бодалев А. А. Восприятие человека человеком. 2-е изд. М.: Издательский дом «Энциклопедист-Максимум»; СПб.: Изд. дом «Мирь», 2015. — С. 58.

Как известно, *от 60 до 80%* всей информации мы получаем именно от «невербалики»: жесты, мимика, тембр голоса, темп речи, поза и т. д., поэтому ***невербальные проявления в коммуникации являются условием возникновения конфликтного противостояния и, вместе с тем, инструментом его урегулирования.*** По мысли Дж. Хэссона, язык тела и невербальное поведение «очень важны для того, чтобы человек, с которым мы общаемся, чувствовал себя комфортно. Например, когда ваши слова не сочетаются с жестами, выражением лица и т. д., противоречивое сообщение, которое вы транслируете, создает у вашего слушателя замешательство и недоверие. Зная о том, какой должна быть оптимальная невербальная коммуникация — язык тела, жесты и т. д., — вы сумеете создать атмосферу доверия и взаимопонимания в отношениях с другими людьми.»²⁷

В ситуациях конфликтов одним из способов оказания психологического воздействия является *демонстрация сторонами отношения друг к другу*²⁸. При этом демонстрироваться могут (а в ситуациях конфликтов именно так и происходит) не те отношения, которые реально существуют, а те, которые требуется продемонстрировать в данной ситуации, чтобы добиться необходимых изменений в психике и поведении партнера по общению. Диапазон демонстрируемых в этих ситуациях отношений достаточно широк — от позитивного (положительного) до негативного (отрицательного) отношения. В этом случае, в центре этой условной шкалы будет равнодушное (безразличное) отношение, демонстрация которого так же способна оказывать психологическое воздействие. Демонстрация отношения через невербальный канал коммуникации является наиболее тонким инструментом психологического воздействия.

При установлении психологического контакта и в ходе психологического противоборства используются средства демонстрации как положительного, так и отрицательного отношения. Специфическое отличие заключается лишь в том, что в этих ситуациях прослеживаются разные тенденции: при *установлении психологического контакта* демонстрируется положительное отношение к человеку, а отрицатель-

²⁷ Хэссон Д. Развитие эмоционального интеллекта: подсказки, советы, техники. — Москва: Альпина Паблишер, 2018. — С. 27.

²⁸ Олейник А.Н. Основы конфликтологии. Психологические средства деятельности сотрудников органов внутренних дел в ситуации конфликтов. Учебное пособие. М., 1992.

ное — к его действиям, поступкам и т. п. В *ситуациях конфликтного взаимодействия* проявляется противоположная тенденция.

Язык жестов. В деловом разговоре на жесты следует обращать особо пристальное внимание. Жестом можно приветствовать и прощаться с собеседником, можно обратиться к нему, передать информацию, показать свое психологическое состояние. Жестом можно его обидеть и оскорбить, а можно доставить ему радость. В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников.²⁹

Жесты открытости свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака». Люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии.

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несопоставимость жестов — враждебно настроенный или защищающий улыбается, это означает, что он искусственно пытается скрыть неискренность.

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Они могут занимать три характерных положения:

- простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения;
- помимо скрещенных рук на груди собеседник еще сжимает пальцы в кулак, это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции;
- кисти скрещенных рук обхватывают плечи — обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу.

²⁹ Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. — 775 с.

Жест, когда руки скрещены на груди, пальцы рук вертикально выставлены — передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении, второй — о чувстве превосходства.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Если собеседник опирается рукой на щеку, это свидетельствует о том, что его что-то заинтересовало.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Когда человек занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз. Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки, это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи. Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения.

Жест «почесывание уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, — потягивание мочки — говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно *затянуть время*, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время для обдумывания окончательного решения, собеседник сосет дужки очков, постоянно снимает и надевает их, а также протирает линзы.

Жест «расхаживание» служит знаком того, что не надо спешить. Многие таким образом «тянут» время. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию решения.

Жестом уверенного в себе человека, испытывающего чувство превосходства над другими, является «закладывание рук за спину с захватом запястья» и «закладывание рук за голову». Этот жест характерен также для «всезнаек».

Жесты несогласия можно назвать также жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения.

Собирание несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу. Они выражаются при подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Рукопожатие. Оно играет очень важную роль, как в начале, так и в конце беседы и символизирует не только приветствие, но и соглашение, знак доверия к партнеру. Разновидности рукопожатия:

- жест, когда рука подается вперед прямо, а кисть служит продолжением линии руки (при этом руки остаются в одинаковом положении), говорит о том, что встретились равные люди, испытывающие друг к другу чувство уважения и взаимопонимания;
- рука, которая подается твердо и, в то же время как-то ласково-галантно, характеризует уверенного в себе человека, который знает, чего хочет, но может и приспособливаться;
- рукопожатие твердое, но в нем есть что-то застывшее, и нам приходится как бы приспособливать свою руку — означает, что собеседник — человек жестокий, который знает, чего он хочет, в критических ситуациях требующий приспособления лишь от других;
- рука, поданная твердо, но в рукопожатии есть что-то собственническое позволяет предположить, что человек хочет легкой добычи, и то, что «попало в его руки», не выпустит;
- если при рукопожатии вы поворачиваете руку партнера ладонью вниз — это властное рукопожатие, оно свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения. Если руку ладонью вниз подает женщина, то это, наоборот, означает ожидание поддержки или является кокетством;
- если вы подаете руку ладонью вверх, — это покорное рукопожатие, иногда это необходимо, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения;
- пожатие прямой, несогнутой рукой, является признаком неуважения, его главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве;

- пожатие кончиками пальцев также свидетельствует о том, чтобы держать партнера на удобном для себя расстоянии. Более мягкий вариант такого рукопожатия заключается в том, что партнер подает руку, кисть которой отклонена вниз от линии прямой руки;
- рукопожатие с использованием обеих рук — демонстрация того, что его инициатор честен и ему можно доверять. Другая форма этого жеста: пожимая руку партнера своей правой, хлопываете еще и левой. Для передачи переполненности чувств используется левая рука, которая сверху кладется на правую руку. Такое рукопожатие применимо только по отношению к близким друзьям и хорошо знакомым людям. Применять этот жест по отношению к клиентам и партнерам не следует, ибо они в подобной ситуации чувствуют себя крайне неудобно.

Существует также несколько рукопожатий *неформального общения*. Прежде всего это жест, когда рука подается сбоку широким движением. Если он характерен для данного человека, то это говорит о его стремлении к навязыванию себя или просто о простоватости его характера. Если такой жест в целом не типичен для данного человека, то это показатель близости отношений.

Язык телодвижений. В процессе делового разговора надо обращать внимание на *позы собеседника*, ибо они, как и жесты, почти не фиксируются сознанием и потому гораздо лучше слов передают его истинные мысли и настроения.

Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Поднятая голова и опущенные плечи могут означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией. Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, чувство поражения, презрения, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Поза, которую собеседник принимает, когда садится, тоже говорит о многом, если собеседник сидит скрестив ноги, то он уже внутренне «кипит», а если скрещены еще и руки, то его враждебность достигла предела. Для ослабления обстановки следует пересадить собеседника со стула на кресло.

Собеседник, сидящий в позе *«как вкопанный»*, с напряженно выпрямленным телом и «вросшими» в пол ногами, не отрываясь смотрящий на своего партнера, на самом деле его, как правило, не слушает и занят своими мыслями. Заинтересованный слушатель обычно сидит

на краю кресла или стула, подавшись вперед, склонив голову вбок и опершись на руку. Вообще наклон головы вбок — свидетельство заинтересованности, внимательного слежения за ходом мысли собеседника. Если нить повествования потеряна, слушатель выпрямляется, приподнимается, а затем опускает плечи.

Его взгляд начинает блуждать по стенам, потолку или лицам присутствующих. Обычно он делает телодвижение по направлению к выходу. Все это свидетельствует о том, что разговор пора заканчивать.

На переговорах с партнером не следует принимать позу, характеризующую *закрытость в общении и агрессивность*: наспуленные брови, чуть наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сцепленные и особенно сжатые в кулаки пальцы. Не следует надевать очки с затемненными стеклами, особенно при первой встрече. Не видя глаз собеседника, партнер может чувствовать себя неловко, поскольку значительная доля информации, считываемой с глаз, оказывается ему недоступной. В результате будет нарушена атмосфера общения.

Позы участников беседы всегда отражают их субординацию. Очень важна *психологическая субординация* — стремление доминировать или, напротив, подчиняться, что может не совпадать со статусом.

О стремлении к доминированию свидетельствуют такие позы: обе руки на бедрах, ноги чуть расставлены; одна рука на бедре, другая опирается о косяк двери или стену; голова чуть приподнята, руки перекинута у талии.

Очень выразительны позы, фиксирующие только положение тела, по которым также можно судить о внутреннем состоянии собеседника. Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы называем однозначными. В таких случаях поза, как правило, бывает прямой, без особых изгибов, и может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойные сигналы, и линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной.

Поза обиды принимается собеседником, когда он обижен или оскорблен вашими словами. В этом случае он приподнимает плечи и опускает голову («набычивается»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т. п.). Вам следует переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему.

Жесты и позы, свидетельствующие о *нежелании слушать и стремлении закончить беседу*, достаточно красноречивы. Так, если во время беседы ваш собеседник опускает веки, это сигнализирует о том, что вы для него стали неинтересны, или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили такой взгляд у своего собеседника, учтите, нужно что-то изменить, чтобы разговор успешно завершился.

В том случае, если собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое отрицательное отношение к услышанному.

Пространственное расположение собеседников. Дистанция общения.

Одним из первых пространственную структуру начал изучать американский антрополог Эдуард Т. Холл. В начале 60-х годов XX века он ввёл в научный обиход термин проксемика (от англ. proximity — близость) для анализа закономерностей пространственной организации коммуникации, а также влияния дистанции между людьми на характер межличностного общения. Общение людей всегда происходит на определённом расстоянии друг от друга, и это расстояние является важным показателем характера отношений и степени близости между людьми.

Э. Холл выделил *четыре зоны коммуникации* (интимную, личную, социальную, публичную), различающиеся дистанцией между коммуникантами (от 15 см до 760 см).³⁰ Каждая зона предназначена для определенной цели коммуникации, учитывает социальную характеристику коммуникантов, их намерения, задачи коммуникации и имеет особые знаки и формы невербальной коммуникации.

В личной зоне происходит большая часть коммуникативных дружеских контактов человека. В *социальной зоне* происходит большая часть служебных контактов, общение преподавателя и учащихся, начальника и подчинённых, обслуживающего персонала и клиентов. *Публичная зона* используется при общении с большой группой людей. Эта зона предполагает такие формы взаимодействия, как собрания, презентации, лекции, доклады, речи и прочее. Она может охватывать довольно

³⁰ Hall E.T. The Hidden Dimension. — Garden City, NY: Doubleday, 1966.

обширное пространство при условии сохранения коммуникативного контакта.

Еще одним важным параметром является *ориентация собеседников в пространстве*. В зависимости от характера общения собеседники могут располагаться лицом к лицу, бок о бок, спиной друг к другу, по диагонали.

Согласно исследованию, проведенному В.А. Лабунской, люди садятся *друг против друга* в ситуации соперничества, тогда как в случае сотрудничества — *рядом по одну сторону стола*. Обычная беседа и, особенно, случайная даёт позицию *наискосок* — через угол. Для беседы, связанной с действием, характерно положение на противоположных сторонах, но не напротив, а слегка *по диагонали*.

Наклон к партнеру вперед выражает более положительную позицию, при этом по отношению к приятному партнеру люди располагаются более прямо, чем к неприятному. В целом, в ситуациях сотрудничества в позе расстояние короче, а поворот менее прямой. Таким образом, для демонстрации положительного отношения необходимо быть сдержанным (не раскованным), обозначить наклон вперед и корпус несколько повернуть, обозначив диагональ.

Мимика. Важнейшим источником информации о внутреннем состоянии и отношении человека является *взгляд*. Желание установить с собеседником психологический контакт должно сопровождаться частым контактом глаз.

В мимическом выражении *шести основных эмоциональных состояний* (гнева, радости, страха, страдания, удивления и презрения) все движения мышц лица скоординированы, что хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В.А. Лабунской (*Таблица 1.2*). Психологи установили, что все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций³¹.

Мимика играет важную роль в передаче невербальной информации. Считается, что позитивное отношение, принятие человека лучше передается мимикой, чем голосом и, следовательно, выражение лица является более информативным и надежным признаком отношения, чем голос. Необходимо отметить, что в целом, через мимический и голосовой

³¹ Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. — Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 156 с.

каналы отрицательное отношение передается и считывается легче, чем положительное, а в ситуациях конфликтов отрицательные чувства вообще чаще передаются по невербальным каналам. Это положение означает необходимость контроля в ситуациях конфликтов собственных неосознанных проявлений отрицательного отношения к собеседнику.

Средства невербальной коммуникации могут выступать в роли *факторов усиления конфликтности*, однако, при высоком уровне конфликтологической компетентности человека, невербальная коммуникация может применяться как *инструмент управления возникшей напряженностью*, психологического воздействия. Средства невербального общения могут использоваться для повышения убедительности высказываний, выражения уважения, доверия, расположения к собеседнику. Поэтому использование невербальных средств общения повышает эффективность взаимодействия работников в социально-трудовом контексте.

Таблица 1.2

**Схема мимических кодов эмоциональных состояний
(разработана В.А. Лабунской)**

Части и элементы лица	ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ пропущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или прищурены	Глаза прищурены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят		Глаза тусклые	Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное			Лицо застывшее	Лицо динамичное	

1.5. Социальная напряженность как предпосылка возникновения конфликтных ситуаций

Существуют различные интерпретации социальной напряженности. Социальная напряженность может рассматриваться как *явление* и как *процесс*, проявляющиеся на различных уровнях общественных отношений: на уровне макросреды, мезо- и микросоциальной среды.

Социальная напряженность — это массовый адаптационный синдром, который отражает степень физиологической, психологической и социально-психологической адаптации (а во многих случаях — дезадаптации) различных категорий населения к хронической фрустрации, трудностям (понижению уровня жизни и социальным изменениям).³² Ряд авторов интерпретирует социальную напряженность как фиксируемую характеристику состояний значительных групп населения, которая в определенных условиях может достигать своего пика и переходить в социальный конфликт, в том числе и с ярко выраженными деструктивными последствиями.³³

Социальная напряженность — это сторона, индикатор социального кризиса, конфликта. Она возникает, когда кризисные явления ещё не проявляются в предельно обозначенном виде, когда отсутствует отчетливо осознаваемое противостояние по линии «мы — они», и исчезает лишь тогда, когда кризис разрешен или конфликт исчерпан.

Чаще всего, социальную напряженность соотносят с конфликтом, противоречием, ситуацией отсутствия доверия между различными социальными группами, неудовлетворенностью деятельностью социальных институтов. Социальную напряженность связывают с невозможностью реализации в жизнедеятельности ценностных ориентаций, снижением социального самочувствия, качества жизни, ощущением незащитности, негативным восприятием социально-экономической ситуации. В организационном контексте социальная напряженность проявляется в усилении противоречий между различными статусными и профессионально-квалификационными группами работников, между работниками и работодателем.

По определению О.И. Иванова, *социальная напряженность* — «это состояние потенциального конфликта во взаимоотношениях между

³² Руковишников В. О. Социальная напряженность // Диалог. 1990. № 8. С. 11–19.

³³ Зайцев А. К. Социальный конфликт. М.: Academia, 2000. — С. 32.

*различными коллективными субъектами общественной жизнедеятельности, которое характеризуется нарастанием противостояния между ними, в результате чего возникает положение, при котором формируется готовность одного или обоих субъектов противостояния отстаивать в законных и незаконных формах свои жизненно важные интересы, права, ценности».*³⁴ Нарастание социальной напряженности предшествует социальному конфликту, и, вместе с тем, имеет положительное значение как источник общественного развития.

Факторы социальной напряженности³⁵:

- 1) невозможность «нормального» удовлетворения потребностей группы;
- 2) невозможность для группы реализовать свои интересы;
- 3) стремление утвердить в обществе, в ближайшей социальной среде те или иные (известные, привычные или новые, непривычные) ценности.

Взаимодействие факторов ускоряет развитие социально напряженных ситуаций, их переход в стадию открытого противодействия. Из этого следует, что социальная напряженность отражает *групповую неудовлетворенность*, возникающую в результате разрыва между уровнем ожиданий и фактическим уровнем реализации данных ожиданий в отношении социальных, экономических, духовных, правовых и др. аспектов жизнедеятельности социальных групп. Подобная неудовлетворенность находит отражение в формировании *особого состояния общественного сознания* в условиях специфической ситуации восприятия и оценки действительности.

Следовательно, в основе механизма возникновения социальной напряженности лежат как внешние (объективные условия жизнедеятельности), так и внутренние факторы (личностные особенности индивидов, их потребности, ценностные ориентации, мотивация деятельности, особенности восприятия).

Социальную напряженность, социально напряженные ситуации можно типологизировать *по силе их возможного воздействия на общественную жизнь*. Исходя из этого критерия выделяются виды напря-

³⁴ Иванов О.И. Социальная напряженность и социальный конфликт // Вестник СПбГУ. — Серия 6. — Политология. Международные отношения. — 2005.

³⁵ Иванов О.И. Социальная напряженность и социальный конфликт // Вестник СПбГУ. — Серия 6. — Политология. Международные отношения. — 2005.

женности, угрожающие: обществу в целом; социальному порядку в его отдельных сферах (политической, экономической, культурной); положению *на отдельных предприятиях*, в отдельных организациях, *коллективах*. Можно также говорить об угрозах социальной напряженности социальному порядку в отдельных регионах, городах и т. п.

Основные стадии процесса нарастания социальной напряженности³⁶.

Первая стадия: возникновение объективных предпосылок для формирования социальной напряженности. На этой стадии ни один из субъектов социальной напряженности не осознает ее наступление, даже не предчувствует. Это — латентная стадия.

Вторая стадия: становление социальной напряженности. Здесь один или несколько из ее субъектов начинают и чувствовать, и осознавать (по крайней мере, частично) наступление нового этапа в общественных отношениях.

Третья стадия: развертывание социальной напряженности. На этой стадии инициатор, основной субъект социальной напряженности начинает активную эмоционально-мыслительную работу по осознанию обстоятельств, условий, выступающих препятствием на пути удовлетворения потребностей, реализации интересов и прав, утверждения ценностей.

Четвертая стадия: кристаллизация и оформление, а также закрепление напряженности в виде внутреннего свойства сознания группы-инициатора. Стадия характеризуется интенсивным обменом мнениями между членами группы по поводу особенностей и проблемности ее положения в обществе. В это время вырабатываются групповые оценки внешних социальных обстоятельств, формируются призывы к действиям, которые могут улучшить положение группы.

Пятая стадия: новое самоопределение в существующей социально-экономической ситуации. Основное содержание данной стадии — поиск и определение контрсубъекта или контрсубъектов, т. е. тех институтов, организаций, лиц, которые своими действиями или бездействием создали препятствия для удовлетворения потребностей, реализации интересов и т. п. На этой стадии субъект формулирует требования к себе и к контрсубъекту.

³⁶ Иванов О.И. Социальная напряженность и социальный конфликт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Политология. Международные отношения. 2005. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-napryazhennost-i-sotsialnyy-konflikt> (дата обращения: 27.01.2021).

Шестая стадия: выдвижение (манифестация, предъявление) требований по изменению социальной ситуации, обстоятельств. Это — важнейшая стадия в формировании и развитии социальной напряженности. Она завершается созданием социально напряженной ситуации, в которой определены, по крайней мере, два субъекта противостояния. *Субъект-инициатор* не только выдвигает требования к контрсубъекту, но и объявляет об угрозах предпринять коллективные действия в том случае, если контрсубъект не согласится с выдвинутыми требованиями.

Седьмая стадия: взаимодействие противостоящих субъектов по поводу выдвинутых требований. Эта стадия включает в себя диалог, спор субъекта и контрсубъекта.

Оттого, как разрешится диалог противостоящих субъектов, будет зависеть и дальнейшее течение социальной напряженности. Если выдвинутые требования принимаются, то напряженность может спадать (по крайней мере, на время) и даже в дальнейшем исчезать. Когда же требования не принимаются, напряженность сохраняется столь долго, сколь это «необходимо» для ее субъекта, либо переходит в *социальный конфликт*.

Обозначенные пять начальных стадий динамики социальной напряженности представляют собой *процесс подготовки противостояния*, в том числе возможных коллективных действий. Последующие стадии — односторонние и многосторонние коллективные действия, которые не являются социальным конфликтом в собственном смысле слова, а лишь предвещают его возможное наступление.

До тех пор, пока напряженность не выходит за пределы группового сознания, пока не определены требования группы к другим общественным субъектам, говорить о социальной напряженности как противостоянии неправомерно.

Признаки социальной напряженности в организации: стихийные мини-собрания (беседы нескольких человек); увеличение числа неявок на работу; снижение производительности труда; увеличение числа локальных конфликтов; повышенный эмоционально-психологический фон; массовые увольнения по собственному желанию; распространение слухов; коллективное невыполнение указаний руководства; стихийные митинги и забастовки; рост эмоциональной напряженности.

Организации и предприятия, как важнейший элемент социально-экономической системы, нередко становятся *очагом социальной напряженности*. Как правило, это связано с:

- планируемым сокращением рабочих мест;
- несвоевременной выплатой заработной платы;
- несоблюдением законодательства;
- ведением бизнеса без учета принципа социальной ответственности;
- ориентацией исключительно на показатели прибыли и экономической эффективности.

В связи с этим актуализируется необходимость мониторинга и профилактики социальной напряженности на уровне микросоциальной среды.

Мониторинг и профилактика социальной напряженности. Для оценки роста социальной напряженности на предприятиях и в организациях используются инструменты мониторинга, который строится на основе следующего алгоритма:

- определение основных направлений мониторинга;
- формирование стандартов, определяющих рамочные характеристики исследуемых параметров;
- определение форм учета, позволяющих комплексно анализировать результаты;
- проведение анализа результатов мониторинга и составление заключения.

Мониторинг представляет собой процесс непрерывного и систематического наблюдения важнейших социально-экономических процессов, происходящих на различных уровнях общественных отношений, в т. ч. на уровне микросоциальной среды, в рамках конкретных организаций и предприятий. Осуществление мониторинга является предпосылкой разработки и реализации социальных программ, направленных на снижение уровня социальной напряженности и **деконфликтизацию социально-трудовых отношений**.

Основными принципами мониторинга социальной напряженности являются:³⁷

- целенаправленность, т. е. получение сведений, обеспечивающих действенный контроль руководства за ходом социальных процессов в организации;
- непрерывность, т. е. контроль социальных процессов в организации, позволяющий оценить их направленность и динамику;

³⁷ Потемкин В.К., Копейкин Г.К. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. — 151 с.

- обоснованность, т. е. использование в ходе наблюдения методов и показателей, позволяющих дать объективную оценку;
- системность, т. е. обеспечение комплексного всестороннего исследования социальных процессов.

Мониторинг социальной напряженности является одним из важнейших направлений социального мониторинга в организации, позволяющим выявить уровень ее социального развития.

По результатам эмпирических исследований, проведенных на предприятиях и в организациях, потенциальными **причинами социальной напряженности**, способной привести к открытому трудовому конфликту, являются следующие:

- снижение уровня заработной платы — 67,3%;
- ухудшение условий труда — 38,3%;
- задержка выплаты заработной платы — 32,4%;
- массовое увольнение работников предприятия — 26,5%;
- незаконное отсутствие доплат и компенсаций за вредные условия труда — 24,2%;
- незаконное увольнение работников предприятия — 21,5%;
- незаконное осуществление сверхурочных работ — 14,1%;
- другое — 7,3%³⁸.

Основные направления деятельности по снижению уровня социальной напряженности на предприятиях и в организациях:

- создание благоприятных социально-экономических условий для удовлетворения основных потребностей, реализации ценностных ориентаций и интересов различных групп работников;
- проведение сильной социальной политики, которая гарантировала бы удовлетворение жизненных потребностей на уровне не ниже минимальной потребительской корзины;
- усовершенствование кадровой политики организации, системы оценки и обучения персонала: создание возможностей для карьерного и профессионального развития, формирование кадрового резерва и др.;
- развитие системы мотивации и стимулирования на предприятии, обеспечение возможности работников влиять на уровень своего дохода собственными усилиями;

³⁸ Бочаров В.Ю. Роль российских профсоюзов в модернизации института наемного труда // Вестник СПбГУ. Социология. — 2017. — Т. 10. — Вып. 1.

- целенаправленное обучение руководителей, формирование у них лидерских компетенций, умения воздействовать на социально-психологический климат в коллективе, вовлекать сотрудников в управление;
- применение инструментов аналитики данных о работниках (HR-аналитика, аналитика эффективности и др.) для получения своевременной, достоверной информации о качественных и количественных параметрах персонала (например, о социальном самочувствии);
- обеспечение единой информационно-коммуникативной среды, в т. ч. в digital-пространстве, которая направлена на повышение информированности работников, расширение каналов межгруппового взаимодействия;
- развитие корпоративной культуры, основанной на единых ценностях, формирование вовлеченности персонала, взаимопомощи, активного участия в управлении.

1.6. Девиантное поведение как отражение конфликтных ситуаций в общественных практиках

*Под девиантным поведением (от лат. *deviato* — отклонение) понимается система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам.*

В современной науке существует множество концепций, объясняющих природу отклоняющегося поведения, каждая из которых делает акцент на тех или иных аспектах данной социальной проблемы. Все концепции можно классифицировать на три группы, в зависимости от того, какие факторы выделялись учеными в качестве наиболее значимых в формировании девиаций: биологическое направление, психологическое направление, социальное направление.

Биологическое направление. В основе данного подхода к объяснению девиантного поведения лежит теория Чезаре Ломброзо (1836–1909), изложенная в книге «Преступный человек» (1876). Ч. Ломброзо — итальянский врач-психиатр, профессора судебной медицины XIX века, считается основоположником криминальной антропологии.

Ч. Ломброзо предпринял попытку объяснить связь между анатомическими и физиологическими особенностями человека и его

склонностью к девиантному поведению. Ученый пришел к выводу, что такая связь есть, и она прямая: преступления совершают люди с определенной внешностью и характером. Недостатком биологического подхода является ограниченное понимание факторов формирования девиаций, без учета воздействия на индивида социальной среды.

Психологическое направление. Для психологического направления в качестве источника девиантного поведения выступают психологические особенности человека. В настоящее время большинство исследователей признают, что особенности личности и мотивы ее поступков оказывают важное влияние на все виды отклоняющего поведения. Однако с помощью анализа какой-то одной психологической черты, конфликта или «комплекса» нельзя объяснить сущность девиантного поведения личности в целом.

Исследователями выделяются следующие внутренние, психологические факторы, которые могут приводить к девиантному поведению:

- агрессивность;
- наличие акцентуации характера (к «группе риска» относят гипертимную, истероидную, шизоидную и эмоционально-лабильную акцентуации);
- наличие, так называемых, искусственных потребностей;
- низкое самоуважение;
- отклонения в психическом развитии;
- потребность в престиже, в самоуважении (по некоторым данным, у несовершеннолетних правонарушителей наблюдается преждевременное развитие этой потребности в 12–13 лет, причем она развита сильнее, чем у их законопослушных сверстников);
- потребность в риске;
- эмоциональная неустойчивость;
- неадекватная самооценка и др.

Девиантное поведение сопряжено с повышенной конфликтностью личности, наличием у нее ряда акцентуаций характера или личностных черт. Акцентуации характера — это крайние варианты его норм, при которых отдельные черты характера чрезмерно усилены, отчего обнаруживается избирательная уязвимость в отношении определенного рода психогенных воздействий при хорошей и даже повышенной устойчивости к другим. Ряд ученых (Э. Кречмер, К. Леонгард) предприняли попытку классифицировать акцентуированные личности. Далее, психологами и психиатрами были проведены ис-

следования, которые конфликтное, агрессивное поведение личности с различными акцентуациями характера продемонстрировали в следующем соотношении: эмоционально неустойчивыми — 36,0%; эпилептоидными — 28,0; гипертимными — 16,0; истероидными — 15,0; астеническими акцентуациями — 5,0%.

Исследования показывают, что всех людей по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы: *устойчивые к конфликтам*; *удерживающиеся от конфликтов*; *конфликтные*. Численность последней группы, по подсчетам английского исследователя Роберта М. Бремсона («Общение с трудными людьми»), составляет около 6–7,0% любого коллектива.

На основе присутствия в человеке конфликтогенов в определенной пропорции В. Шейнов создал некую типологию конфликтных личностей, состоящую из 6 типов³⁹: демонстративные, ригидные, неуправляемые, сверхточные, рационалисты, безвольные.

«*Демонстративные*». Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хотя бы таким способом быть на виду.

«*Ригидные*» (ригидный — негибкий, непластичный). Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Это те люди, для которых «если факты не устраивают — тем хуже для фактов». Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

«*Неуправляемые*». Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение — агрессивное, вызывающее.

«*Сверхточные*». Это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиции завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике. Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих.

³⁹ Шейнов В. Управление конфликтами. СПб.: Питер, 2014.

«Рационалисты». Расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей.

«Безвольные». Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого тот оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха. Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его «устах глаголет истина». В отличие от первых четырех типов, этот тип (как и предыдущий) является «ситуативным», т. е. проявляется только при создании определенной ситуации. В данном случае — это наличие отрицательного влияния на безвольного человека. Представители всех остальных типов идут на конфликт сами.

Социологический подход. У истоков социологического подхода к анализу девиантного поведения стоял французский ученый, классик социологии — Эмиль Дюркгейм (1858—1917). Его основные труды: «Самоубийство» (1897), «Элементы социологии» (1889), «О разделении общественного труда» (1893). Э. Дюркгейм обосновал понятие *социальной аномии*, определив ее как «состояние общества, когда старые нормы и ценности уже не соответствуют реальным отношениям, а новые еще не утвердились». Ситуация упадка норм выступает фактором, усиливающим проявление девиаций (например, самоубийств).

Значительный вклад в разработку теории девиантного поведения внес Роберт Мертон (1910—2003). Его основные труды: «Социальная теория и социальная структура»; «Социальная структура и аномия»; «Явные и латентные функции»; «Социология науки». *Аномия, по мысли Р.Мертон, это состояние общества, при котором дезорганизованы социальные нормы и институты, наблюдается нестабильность, расхождение между провозглашаемыми обществом целями и доступностью ресурсов.*

Проявления девиантности рассматривались Р. Мертоном как закономерная и ожидаемая реакция людей на ненормальные условия. Он пытался применить понятие девиантного поведения, анализируя социальную действительность США. Например, все общество с США разделено на богатых и бедных. Однако основной целью любого американца является идея национального, всеобщего счастья, жизненный успех, в особенности выраженный в материальных благах. Однако

только некоторые способы получения такого богатства одобрены обществом, например, занятия престижной должности с высоко оплачиваемым доходом. В то же время, далеко не все люди имеют равный доступ к высокооплачиваемой работе, вследствие чего возникает социальный конфликт. Некоторые личности пытаются добиться высокого уровня дохода любыми способами, в том числе и преступными. Таким образом, согласно Р. Мертону, девиантное поведение возникает тогда, когда члены общества не способны легитимно достичь провозглашенные обществом цели. Тогда остаются только незаконные способы, которые они избирают. По его мнению, девиация является следствием того, что возникает разрыв между культурой и социально одобряемыми средствами достижения социального благополучия. По Р. Мертону, выделяют несколько типов индивидуальной адаптации к аномии в зависимости от отношения индивида к целям и средствам их достижения: конформизм, инновация, ритуализм, ретритизм, мятеж (см. Табл. 1.3).

Согласно схеме Мертона, тотальное подчинение (конформизм) предполагает согласие с целями общества и законными средствами их достижения. Молодой человек или девушка, которые получают хорошее образование, находят престижную работу и успешно продвигаются вверх по служебной лестнице, являются олицетворением этой модели поведения, они ставят перед собой цель, связанную с достижением финансового успеха, и достигают ее законными средствами. Следует учитывать, что конформизм представляет собой единственный тип недевиантного поведения. Вторая возможная реакция называется инновацией, которая предполагает согласие с целями общества, но отрицание социально одобряемых способов их достижения. «Инноватор», вероятно, будет использовать новые, незаконные средства достижения благосостояния — он занимается рэкетом, шантажом или совершает так называемые «преступления белых воротничков» вроде растраты чужих денег. Третья реакция, названная ритуализмом, предполагает отрицание целей общества, но согласие (порой доведенное до абсурда) использовать социально одобряемые средства. Бюрократ, фанатически преданный своему делу, настаивает, что каждый бланк должен быть тщательно заполнен, дважды проверен и подшит в четырех экземплярах; в конце концов он становится жертвой жестокой бюрократической системы и обычно заканчивает свою жизнь в полном отчаянии, заглушаемом лишь коньяком; в результате этого он

отказывается от первоначально намеченной цели — достижения материального благополучия. Четвертая реакция, названная ретритизмом, наблюдается, когда человек одновременно отвергает социально одобряемые цели и средства. Наиболее ярким олицетворением ретритизма являются люди, оказавшиеся вне общества — бродяги, пропойцы, душевнобольные, наркоманы и т. п. Наконец, бунт подобно ретритизму, связан с одновременным отрицанием социально одобряемых целей и средств. Но бунт приводит к формированию новых целей и средств, заменяющих старые. На основе бунта развивается новая идеология (она может быть революционной), которая создает новые цели и средства, — например, систему социалистической собственности, вытесняющую частную собственность, — которые бунтовщик считает более законным, чем существующие.

Таблица 1.3

Виды девиаций по Р. Мертону

	Цели	Средства
Конформизм	+	+
Новаторство	+	-
Ритуализм	-	+
Ретритизм	-	-
Мятеж	-	-

Анализ приведенных концепций позволяет сделать вывод, что понятие девиантного поведения тесно взаимосвязано с понятием «норма». На сегодняшний день под девиантным поведением понимается такое устойчивое поведение, которое отклоняется от наиболее важных социальных норм, в результате чего наносится ущерб личности или обществу, в котором она находится, и сопровождается социальной дезадаптацией.

Н. Смелзер выделяет два вида норм: *нормы-правила* и *нормы-ожидания*⁴⁰. Между нормами—правилами и нормами—ожиданиями существует коренное различие. Нормы—правила являются самыми важными нормами общества; они представляют собой основные механизмы, регулирующие общественную жизнь и укрепляющие

⁴⁰ Смелзер Н. Социология : перевод с английского / Н. Смелзер ; науч. ред. [и авт. предисл.] проф. В.А. Ядов. — Москва : Феникс, 1994. — 687 с.

единство общества. Нарушение норм—правил обычно влечет за собой суровое наказание. Они включают законы, запрещающие такие поступки, как убийство и похищение людей. Менее важные нормы названы нормами—ожиданиями, за их нарушение — значительно менее суровое наказание. Нормы ожидания связаны с несогласованностью взаимных ожиданий и с отклонением поведения индивидов от ожидаемого ролевого поведения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Сущность, содержание и виды социально-трудовых отношений.
2. Понятие и структура конфликта.
3. Основные этапы динамики конфликта.
4. Понимание социальных ожиданий в теориях социального обмена, фрейд-анализа, теориях статусно-ролевой регуляции.
5. Роль психологического контракта в управлении ожиданиями работников и работодателей.
6. Психологический контакт как основа установления социальной связи. Способы установления психологического контакта.
7. Понятие и признаки доверительного общения. Роль доверия в социально-трудовых отношениях.
8. Сигналы конфликта по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр. Вербальные и невербальные сигналы конфликта.
9. Сущность и виды коммуникации.
10. Разновидности невербальной коммуникации: кинесика, экстралингвистика, такесика, проксемика.
11. Социальная напряженность как состояние потенциального конфликта. Факторы и признаки социальной напряженности.
12. Стадии процесса нарастания социальной напряженности.
13. Методы диагностики социальной напряженности.
14. Мониторинг и профилактика социальной напряженности.
15. Интерпретации девиантного поведения в биологическом, психологическом, социальном направлениях.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Социально-трудовые отношения — совокупность отношений между отдельными людьми, их группами, объединениями, возникающих в процессе труда, распределения, присвоения и потребления его результатов.

Конфликт — наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противо-

действию субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Конфликт — это специфическая форма социально-трудовых отношений, связанная с противостоянием субъектов отношений.

Вертикальный конфликт — предполагает взаимодействие объектов вертикального подчинения руководитель-подчиненный, предприятие — вышестоящая организация, малое предприятие — учредитель. Особенностью данного вида конфликтов — изначально разное соотношение власти участников, разные возможности при взаимодействии.

Горизонтальный конфликт — предполагает конфликтное взаимодействие равных (по иерархическому уровню, располагаемой власти) субъектов; руководителей одного уровня, предприятий и специалистов между собой.

Динамика конфликта — развитие конфликта, включающее его основные периоды и этапы, стадии и фазы его развития.

Диагностика конфликта — исследование конфликта с целью описания его сущности, содержания, функций и других характеристик.

Источники конфликтов — стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, разрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Элементы конфликтного взаимодействия — предмет конфликта, участники конфликта; социальная среда; условия конфликта; субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

Конфликтная ситуация — такое взаимодействие партнеров, которое приводит к накоплению разногласий и создает почву для реального противоборства между ними.

Инцидент — это конкретный эпизод взаимодействия, в котором происходит столкновение интересов или целей участников.

Экспектации — это система ожиданий или требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей; разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе.

Социальный статус — социальная позиция человека, место, занимаемое им в социальной системе, совокупность прав и обязанностей человека.

Социальная роль — ожидаемое от индивида поведение в связи с его социальным статусом; нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Девиантность — систематическое отклонение от нормативных ожиданий, которое затрудняет или делает невозможной координацию поступков индивида с поступками других людей.

Девиантное поведение — система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам.

- Социально-трудовой конфликт** — это особый вид социального конфликта, который проявляется через столкновение двух или более разнонаправленных сил, интересов, взглядов по поводу социально-трудовых отношений и условий их обеспечения. СТК может быть рассмотрен как этап максимального развития противоречий между субъектами трудовой деятельности и представляет собой силовое динамическое воздействие, которое осуществляется между работниками и работодателями, на основе действительного или сомнительного несовпадения интересов ценностей или нехватки ресурсов. Институтами, защищающими и представляющими интересы работников и работодателей, являются профсоюзы и объединения работодателей, предпринимателей.
- Психологический контракт** — это набор взаимных, но не оформленных ожиданий, которые существуют между отдельным работником и его работодателем относительно взаимных действий.
- Структура конфликта** — совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.
- Управление конфликтом** — целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.
- Психологический контакт** — психическая взаимосвязь индивидов, которая возникает посредством эмоционального, психологического и интеллектуального взаимодействия, и проявляющаяся в желании общаться и взаимодействовать друг с другом.
- Социальный контакт** — процесс установления социальной связи; начальный этап взаимодействия между индивидами или социальными группами.
- Сигналы конфликта** — вербальные и невербальные признаки психологического напряжения в ситуации социального взаимодействия.
- Коммуникация** — это тип активного взаимодействия между объектами любой природы, предполагающий информационный обмен.
- Кинесика** — совокупность телодвижений, применяемых в процессе человеческого взаимодействия (жесты, позы).
- Паралингвистика** — совокупность невербальных средств, участвующих в речевой коммуникации тембр, темп, громкость речи, заполнители паузы и др.
- Проксемика** — это одна из разновидностей невербальной коммуникации, способ выражения социальных связей через пространственные отношения (например, дистанция между собеседниками, их пространственное расположение друг относительно друга)
- Мимика** — выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств человека.
- Социальная напряженность** — это состояние потенциального конфликта во взаимоотношениях между различными коллективными субъектами

общественной жизнедеятельности, которое характеризуется нарастанием противостояния между ними, в результате чего возникает положение, при котором формируется готовность одного или обоих субъектов противостояния отстаивать в законных и незаконных формах свои жизненно важные интересы, права, ценности.

Агрессивность — устойчивая характеристика субъекта, отражающая его predisposedность к поведению, целью которого является причинение вреда окружающему; либо подобное аффективное состояние.

Акцентуация характера — это чрезмерная выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющая крайний вариант психической нормы.

Конфликтогены — слова, жесты, оценки, суждения, действия или бездействия одной или обеих взаимодействующих сторон, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и к ее перерастанию в реальный конфликт.

Конфликтолог — это профессиональная позиция, предметом, процессом и объектом исследования которого являются конфликты и конфликтные ситуации.

ГЛАВА II

КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРАКТИКАХ

2.1. Типология конфликтных ситуаций в общественных практиках

Итак, как мы уже отмечали, *конфликт — это специфическая форма социально-трудовых отношений, связанная с противостоянием субъектов отношений. Как правило, конфликт развивается через конфронтацию частных и общественных интересов. Под конфликтом понимаются любые виды борьбы между индивидами, цель которых — достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти или других ценностей; а также завоевание, нейтрализация либо устранение действительного либо мнимого противника.*

Существует множество типологий конфликтов, поскольку в качестве основания может выступать любая его характеристика: источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения и др. По сферам общественной жизнедеятельности выделяют экономические, политические, социальные, ценностные, бытовые конфликты.

- Экономические конфликты возникают на основе противоположных экономических интересов, обусловленных положением и ролью в системе общественных отношений (отношений собственности, власти, права и т. д.).
- Политические конфликты — один из видов социального конфликта, представляющий собой столкновение политических субъектов по поводу властных отношений, борьбы за власть и властные полномочия. Одна из особенностей политического конфликта состоит в том, что он непосредственно или опосредованно затрагивает интересы больших социальных групп, социальных слоев, классов, общества в целом. Следовательно, политический конфликт — это всегда организованный, институциональный конфликт, являющийся результатом конкурентной борьбы за власть.
- Ценностные конфликты, отражают несоответствие ценностных ориентаций различных социальных групп, столкновение противоположных традиций и смыслов.

- Бытовые конфликты возникают между людьми по месту их работы или жительства и отражают противоречия по самым различным причинам, в том числе по поводу условий труда на рабочем месте, пользования без спроса принадлежащими человеку предметами и пр.

По количеству вовлеченных в конфликт людей они подразделяются на *индивидуальные* и *коллективные*. Предметом индивидуальных конфликтов в социально-трудовых отношениях является:

- нарушение индивидуальных трудовых прав работника (восстановление их или признание);
- нарушение со стороны работодателя (реальное или мнимое) прав работника или же отказ признать за работником те или иные права (то может быть отказ в получении премии, дополнительной заработной платы, вознаграждения за дополнительный труд, за выслугу лет, в получении дополнительного отпуска);
- нарушения со стороны работника, связанные с нарушениями трудовой дисциплины, условий договора, контраста и т. д.;

Как свидетельствуют многочисленные исследования, предметом коллективных конфликтов чаще всего являются условия заключения коллективных договоров, неправомерность приказов, распоряжений, инструкций; намечаемое сокращение численности работающих, неопределенность технологических связей, борьба за место во властных экономических и управленческих структурах.

Конфликты могут возникнуть как по горизонтали — «работник — работник», так и по вертикали — «работник — работодатель», «объединения, группы работников — работодатель».

Ряд авторов (например, Б. Науменко, А. Анцупов) указывают на то, что на конфликты по вертикали приходится от 60 до 80% всех межличностных конфликтов в коллективах. Большая часть конфликтов детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Исследователи отмечают, что около 96% конфликтов между руководителем и подчиненными связаны с их совместной деятельностью⁴¹. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88%, на бытовую — 9% и на общественную — 3% конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов

⁴¹ Психология конфликта. Компендиум кейсов : учеб. пособие / под ред. Т.И. Короткиной. — СПб. : СПбГУП, 2016. — 116 с.

работы (8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене «руководитель—подчиненный» конфликты по горизонтали носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает и организационных и деловых причин таких конфликтов.

Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками со стороны вышестоящих инстанций, сдачей аттестаций, подведением итогов и тому подобным, приходится около 60% всех конфликтов по вертикали. На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее спокойный месяц в отношениях руководителей и подчиненных — июнь, а наиболее конфликтные — май и январь.

Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7% конфликтов и 5,2% — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере удаления статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

Выделяются следующие *уровни конфликтов*: внутриличностный, межличностный, микрогрупповой, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный и др. Исследователями отмечается, что каждый уровень содержит два типа конфликта: *деятельностно-ориентированный* и *субъектноориентированный*⁴². Первый связан с ключевыми аспектами совместной (профессиональной) деятельности и проявляется в общении, опосредованном целями и содержанием этой деятельности, а второй — со сферой общения, относительно независимой от основной коллективной деятельности, и обусловлен, прежде всего, субъектными характеристиками и поведением сторон.

Внутриличностные конфликты отражают несогласованность содержания социальных ролей, исполняемых в обществе индивидом. Примером подобной ситуации может послужить конфликт между

⁴² Сидоренков А.В. Внутригрупповые конфликты и эффективность производственной группы // Социальная психология и общество 2017. Т. 8. № 2. С. 35–50.

личными симпатиями и служебным долгом руководителя. Внутриличностный конфликт является внутренним для человека, вместе с тем его последствия могут существенно повлиять на функционирование организации и коллектива. Данный вид конфликта является самой сложной формой для анализа и управленческого воздействия. Внешними признаками наличия внутриличностного конфликта являются определенные поведенческие стратегии — от апатии и скуки до прогулов, чрезмерного употребления алкоголя или деструктивного поведения. Своевременная диагностика и выявление внутриличностного конфликта позволяют снизить тревожность, оказать помощь работнику, согласовать индивидуальное поведение и требования организации. Зачастую внутриличностные конфликты связаны с реальным или предполагаемым давлением на человека несовместимых целей или ожиданий. Примерами таких ситуаций является выбор между новой работой в другой организации и продвижением в нынешней (выбор между двумя ценными альтернативами), переводом на работу в другой город или увольнением с текущего места (выбор между двумя отрицательными альтернативами), переход на более высокооплачиваемую работу, обязанности которой влекут за собой большие затраты личного времени (выбор между альтернативами, имеющими как негативные, так и позитивные значения).

На рисунке 2.1 представлены причины конфликтов, которые зачастую рассматриваются как основание для типологизации конфликтных ситуаций.

Исследователями отмечается, что внутренний конфликт (внутриличностный, внутригрупповой) может переходить во внешний (межличностный, межгрупповой) и внешний — во внутренний. Последнее, в частности, имеет место в случае частичного разрешения конфликтов, когда тем или иным образом пресекается конфликтное поведение, направленное вовне (на противостоящую сторону), но внутреннее стремление к этому конфликтному поведению не исчезает, а лишь сдерживается, порождая тем самым внутреннее напряжение, внутренний конфликт⁴³.

Межличностные конфликты происходят на уровне социально-психологического взаимодействия между отдельными людьми и представляют собой столкновение противоположных интересов, стремле-

⁴³ Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977.

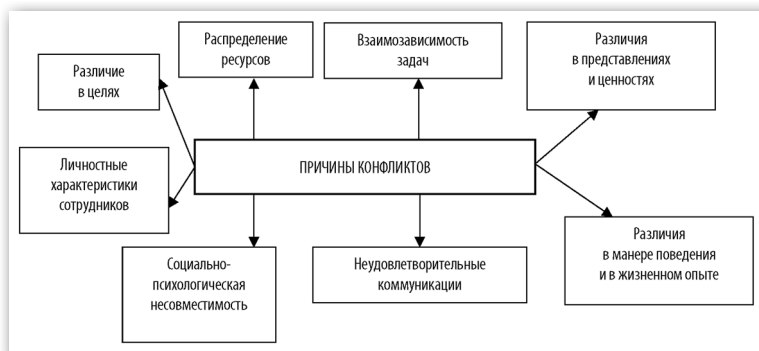


Рисунок 2.1. Причины конфликтов

ний, ценностей, мировоззрения, восприятия. В основе межличностных конфликтов лежат как социальные разногласия, так и психологическая несовместимость. Межличностный конфликт подчеркивает взаимодействие человеческих факторов в социально-трудовых отношениях. Конфликт данного вида может быть содержательным, эмоциональным или и тем, и другим одновременно. Примером межличностного конфликта могут быть разногласия двух работников по поводу выбора рабочей одежды друг друга.

Внутригрупповые конфликты преимущественно изучается на уровне межличностного конфликта. Однако наряду с межличностным конфликтом в группе могут иметь место другие уровни конфликта, например, конфликт между индивидом и группой, между индивидом и подгруппой. Выделяются два типа внутригруппового конфликта: конфликт задач и конфликт отношений. Конфликт задач основывается на несогласии членов группы или отдельных работников с содержанием и реализацией управленческих решений и включает различия во взглядах, идеях и мнениях. Например, конфликт задач относительно распределения ответственности, сроков выполнения работ, о процедурах или рекомендациях. Внутригрупповой конфликт отношений — это восприятие межличностной несовместимости, которое включает в себя проявления раздражения и враждебности среди членов одной группы.

Межгрупповые конфликты — это тип конфликтов, в котором в качестве субъектов взаимодействия выступают не отдельные индивиды,

а группы. Так, можно говорить о конфликтах между малыми, большими (в частности, религиозными, классовыми, этническими и др.), формальными, неформальными и тому подобными группами. Межгрупповой конфликт возникает между членами разных команд или групп и он может иметь предпосылки как эмоционального, так и содержательного плана. Данный вид конфликта довольно часто встречается в организациях, т. к. задача координации и интеграции задач в деятельности разных статусных и профессионально-квалификационных групп является достаточно сложной. Классический пример такого конфликта — конфликт между функциональными группами или отделами в организациях, такими как маркетинг и производство. Один из способов минимизировать такие конфликты и способствовать более творческому и эффективному функционированию — внедрение гибкой методологии Agile, создание проектных межфункциональных команд.

Межорганизационный конфликт — это конфликт, возникающий между двумя или более организациями, порождаемый множеством факторов, например, конкуренцией за ресурсы, корпоративными слияниями, поглощениями. Вместе с тем, конфликты между организаций всегда включают в себя межличностные конфликты с коллегами или руководителями, или межгрупповые конфликты внутри разных подразделений организации.

Внутриорганизационный конфликт состоит в противостоянии различных статусных или профессионально-квалификационных групп в рамках одной организации. Выделяются два основных типа конфликтов в организации: вертикальные и горизонтальные. *Вертикальный конфликт* возникает в группах разных иерархических уровней, таких как руководители и рядовые сотрудники, тогда как горизонтальный конфликт возникает между людьми одного уровня, такими как менеджеры в одной организации. В вертикальном конфликте различия в статусе и власти между группами в целом больше, чем в горизонтальном конфликте, потому что эти аспекты имеют тенденцию уравниваться в эквивалентных иерархических уровнях. Когда возникает вертикальный конфликт между оперативными работниками и администрацией, их истоки лежат в: психологической дистанции (работники не чувствуют себя причастными к организации и чувствуют, что их потребности не удовлетворяются); доступе к власти и статусу (рабочие чувствуют себя бессильными и отчужденными); различиях в ценностях и идеологии (основные убеждения от-

носителем целей и задач деятельности); ограниченными ресурсами (разногласия по поводу льгот, заработной платы и условий труда).

В вертикальном конфликте, очевидно, люди на более низком организационном уровне стараются избегать конфликтов с представителями более высоких иерархических уровней. При урегулировании вертикальных конфликтов, необходимо обращение внимания на краткосрочные и долгосрочные эффекты от воспринимаемой сотрудниками справедливости принятого решения. Когда сотрудники понимают, что в основе разрешения конфликта была справедливость, то связь между группами усиливается. Следовательно, восприятие решения как справедливого значительно повышает социальное самочувствие работников, позитивную приверженность организации и удовлетворенность исходом конфликтного противостояния.

На индивидуальном уровне анализа предпосылки конфликта и триггерные события могут быть связаны с предрасположенностью индивида к определенным психологическим реакциям (например, уступчивость, властность, подозрительность) или характеристиками работы (например, несовместимость ролей, степень автономности работы), конфликтные процессы включают индивидуальную мотивацию, когнитивные характеристики, эмоциональные состояния. *На групповом уровне анализа* конфликт может быть связан со стилем руководства, неоднородностью в составе малой социальной группы, ценностными ориентациями участников группы, удовлетворенностью и вовлеченностью членов группы.

На организационном уровне анализа конфликты возникают в результате административно-организационной несогласованности, конкуренции за ресурсы (властные, материальные, финансовые и др.), слияний и поглощений и т. д. Соответственно уровню возникновения, различаются и системы управления конфликтами.

Существует множество факторов, влияющих на конфликты на разных уровнях, которые мы анализируем для понимания конфликта на уровне отдельного человека, группы или организации. Вместе с тем, исследование конфликта, основанное на нескольких уровнях анализа, не всегда проясняет истоки конфликта в социально-трудовой сфере и не показывает, существуют ли и в какой форме эти источники на каждом уровне. Чтобы изучить эти вопросы, стоит обратиться к типологии конфликтов по причинам их возникновения, существующим на разных уровнях.

Исследователями разделяются различные точки зрения на источники конфликтов. Наиболее распространены взгляды, согласно которым в корне конфликтов лежат три вида противоречий: ограниченные ресурсы, стремление поддерживать и продвигать позитивный взгляд на себя, желание придерживаться общепринятых и социально подтвержденных мнений и убеждений. Соответственно, выделяются конфликты ресурсов, идеологические и ценностные конфликты и социально-когнитивные конфликты.

Кроме того, в зависимости от того, что лежит в основе возникновения конфликтной ситуации, различают:

- Конфликты данных. Они возникают, когда информация отсутствует, по-разному интерпретируется или утаивается.
- Конфликты интересов, которые возникают, когда есть реальные или предполагаемые ограниченные ресурсы, такие как материальные активы (деньги или другие материальные вещи), процедурные вопросы (как следует принимать решения) или психологические проблемы (кто виноват эмоционально).
- Конфликты ценностей возникают, когда у людей разный образ жизни, глубоко укоренившиеся цели или разные критерии оценки поведения.
- Конфликты в отношениях процветают в среде сильных эмоций, стереотипов, плохого общения и исторических негативных паттернов.
- Структурные конфликты возникают из-за структурного неравенства в контроле, собственности, власти, власти или географическом разделении.

В зависимости от того, что является предметом конфликта, строится стратегия деконфликтации и моделирование поведения участников. Например, если конфликт — это в первую очередь конфликт данных, то целесообразно поделиться информацией и убедиться, что каждая сторона интерпретирует факты одинаково.

Одним из наиболее значимых элементов конфликта является восприятие конфликтующими сторонами сложившейся ситуации, которое далеко не всегда соответствует реальному положению дел. Этот аспект был изучен М. Дойчем,⁴⁴ который выбрал в качестве основания

⁴⁴ Петровская Л.А. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М: Изд-во Моск. ун-та, 1977. С. 126–143 // Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. — М: Аспект Пресс, 2003. — 475 с.

для классификации конфликтов отношение между объективным состоянием дел и состоянием дел, как оно воспринимается конфликтующими сторонами, в результате чего было выделено шесть типов конфликта:

1. «*Подлинный конфликт*». Это конфликт, «который существует объективно и воспринимается адекватно».

2. «*Случайный, или условный, конфликт*». Существование этого типа конфликта «зависит от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами».

3. «*Смещенный конфликт*». В этом случае имеется в виду «явный конфликт», за которым скрывается некоторый другой, скрытый конфликт, лежащий в основе явного.

4. «*Неверно приписанный конфликт*». Это конфликт «между ошибочно понятыми сторонами и как результат — по поводу ошибочно истолкованных проблем».

5. «*Латентный конфликт*». Это конфликт, «который должен был бы произойти, но которого нет», поскольку он по тем или иным причинам не осознается сторонами.

6. «*Ложный конфликт*». Это случай, когда отсутствуют «объективные основания» для конфликта, и последний существует только в силу ошибок восприятия, понимания.

Анализ приведенной типологии позволяет заметить, что полученные М. Дойчем типы конфликта часто пересекаются.

В жизни чаще всего встречаются реалистические конфликты, возникающие, когда конфликтующий стремится к конкурентной цели и готов прекратить конфликт, если удастся найти другой, более эффективный путь решения проблемы. Причины реалистических конфликтов в организациях и предприятиях:

1) конфликты из-за отсутствия или несоблюдения должностных инструкций;

2) неумение правильно сформулировать цель, постановка неверной цели. Главная задача руководителей — создать необходимые условия для успешной работы подчиненных, в т. ч. корректно ставить цели и задачи деятельности;

3) неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности;

4) отсутствие четкой структуры организации;

5) противоречивость распоряжений нескольких руководителей одновременно;

6) реструктуризация на предприятии, изменение устоявшихся статусов и ролей;

7) неумение применять методы материальной и нематериальной стимуляции;

8) неверное отношение к критике;

9) бестактность, грубость со стороны руководителя.

Помимо рассмотренных выше, в литературе встречаются и другие типологии⁴⁵. Так, в *зависимости от количества конфликтующих сторон* выделяются: монополярные конфликты (когда конфликтуют с самим собой. Примером такого конфликта является внутриличностный); биполярные (когда две стороны конфликтуют); многополярные (когда рассматривается конфликт между тремя и более сторонами по разной линии противостояния). *В зависимости от отношений субъектов друг к другу*: антагонистические (когда стороны занимают непримиримую в отношении друг к другу позицию) и компромиссные (когда стороны склонны к достижению согласия). *По последствиям*: конструктивные (приводящие к укреплению системы); деструктивные (нарушающие стабильность развития системы); нейтральные (не затрагивающие, в целом, стабильности системы). *По отношению к объекту конфликта*: эмоциональные (когда объект отсутствует и конфликт возникает и развивается по причине неприязни, зависти и прочит отрицательных эмоциональных состояний конфликтующих в отношении друг друга); деловые (когда конфликт строго зависит от объекта и на него ориентированы конфликтующие стороны). *По степени управляемости*: организованные (когда возникновение конфликта предусмотрено заранее и есть возможности направить его в определенное русло); стихийные (конфликты, не поддающиеся управлению и развивающиеся хаотично). *По степени осознанности* сторонами ситуации как конфликтной: сознательные, бессознательные (формируются на уровне агрессии и влечений).

2.2. Социальный механизм распознавания конфликтных ситуаций

Для управления конфликтом фундаментальное значение имеет этап распознавания. Чем раньше руководитель распознает конфликт,

⁴⁵ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. — 2003. — С. 32–33.

тем большими возможностями он будет располагать для его урегулирования. Высокий уровень конфликтологической компетентности руководителя состоит в умении распознать конфликтную ситуацию еще до того, как она перерастет в открытое противостояние и кризис.

Управление конфликтом включает анализ динамики конфликта, его источников (конфликтогенов), определение типа конфликта, распознавание сигналов конфликта в поведении людей и социальных групп, а также оценку потенциала воздействия.

Анализ динамики конфликта включает в себя несколько этапов, следующих один за другим в определенной последовательности. Ю.Ф.Лукин предлагает модель, включающую 7 этапов конфликта:⁴⁶

1. Возникновение конфликтной ситуации.
2. Появление сигналов конфликта, напряженности, кризис в отношениях, инциденты.
3. Осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликта, проявления враждебности.
4. Начало конфликтного противоборства сторон — действия друг против друга.
5. Эскалация конфликта. Информационное и энергетическое противоборство.
6. Завершение конфликта — всякое его окончание.
7. Постконфликтная ситуация:
 - а) нормализация отношений, сотрудничество;
 - б) перерастание конфликта в другое противоборство, непримиримые отношения.

Анализ структуры конфликта. С точки зрения социально-психологического подхода, представленного М. Дойчем в работе «Разрешение конфликта»⁴⁷ в рассмотрении конфликта любого уровня необходимо проводить анализ следующих переменных:

1. *Характеристики конфликтующих сторон (их ценности и мотивации, их устремления и цели, их психопатические, интеллектуальные и социальные ресурсы для ведения или разрешения конфликта; их представления о конфликте, включая концепцию стратегии и тактики, и т. д.).* Для

⁴⁶ Лукин, Ю.Ф. Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. — С. 126.

⁴⁷ Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы) // Социально-политический журнал. 1997. № 1.С. 202–212.

конфликтующих сторон, так же как и для конфликтующих детей, было бы полезно знать, что стороны рассматривают как выгоду или достижение цели, а что будет рассматриваться как потеря или поражение. Как для отдельных индивидов, так и для целых народов осознание имеющихся инструментов для ведения или разрешения конфликта и собственного умения пользоваться ими необходимо для прогнозирования и понимания хода конфликта. Важно также знать, возник ли конфликт между равными или неравными, между частями целого (двумя подразделениями организации) или между частью и целым (структурным подразделением и организацией), или между целыми (двумя организациями).

2. *Предысторию их взаимоотношений (отношение друг к другу, взаимные стереотипы и ожидания, включая их представление о том, что противоположная сторона полагает о них самих, в особенности степень полноты их взглядов по системе «хорошо — плохо» и «заслуживает доверия — не заслуживает доверия»).* Будь то конфликт между профсоюзом и руководством предприятия или между коллегами, он будет зависеть от их предыдущих взаимоотношений и существующих отношений друг к другу. Коллеги, потерявшие веру в благонамеренность друг друга, вряд ли смогут прийти к соглашению, эффективность которого будет ставиться в зависимость от взаимного доверия.

3. *Природу того, что привело к конфликту (его границы, жестокость, мотивационную ценность, определение, периодичность и т. п.).* Основа или основания конфликта между народами, группами или индивидами могут быть «диффузными» и обобщенными, как в идеологическом конфликте, или определенными и ограниченными, как в конфликтах по поводу обладания чем-либо; причина конфликта может быть важной или второстепенной для конфликтующих сторон; они могут предполагать возможность компромисса или полное подчинение одной стороны другой.

4. *Социальную среду, в которой возник конфликт (различные институты, учреждения и ограничители; уровень поощрения или сдерживания в зависимости от выбранной стратегии и тактики ведения или разрешения конфликта, включая природу социальных норм и институциональных форм для регулирования конфликта).* Индивиды, так же как и группы, могут оказаться в такой социальной среде, в которой существует незначительный опыт конструктивного разрешения конфликта и отсутствуют институты или нормы, призванные поощрять мирное раз-

решение возникших споров. Безусловно, среда, в которой действуют народы, более насыщена подобными институтами и нормами, чем та, в которой находятся отдельные индивиды или группы.

5. *Заинтересованные стороны (их отношение к конфликтующим сторонам и друг к другу, их заинтересованность в тех или иных результатах конфликта, их характеристики).* Многие конфликты разгораются на фоне повышенного внимания общественности, и ход конфликта в значительной мере может зависеть от того, как, по мнению участников конфликта, будут реагировать заинтересованные стороны и как они будут реагировать на самом деле. Конфликт между индивидами или различными группами может обостриться или погаснуть в зависимости от желания конфликтующих «сохранить лицо» или предстать в выгодном свете перед третьей стороной, или от угроз со стороны третьих сторон.

6. *Применяемые конфликтующими сторонами стратегию и тактику* (оценивание и/или изменение преимуществ, недостатков и субъективных возможностей и попытки одной из сторон оказать влияние на представление другой стороны о преимуществах или недостатках первой посредством тактики, которая может варьироваться по таким измерениям, как легитимность — нелегитимность, по соотношению использования позитивных и негативных стимулов, таких как обещания и поощрения или угроза наказания, свобода выбора — принуждения, открытость и надежность связи, обмен информацией, уровень доверия, типы мотивов и т. д.).

7. *Результаты конфликта для его участников и заинтересованных сторон* (выгоды или потери, связанные с непосредственным предметом конфликта, внутренние изменения у участников конфликта, связанные с их участием в конфликте, долгосрочные перспективы взаимоотношений между участниками конфликта, репутация участников в ходе конфликта у различных заинтересованных сторон). Действия, предпринимаемые в ходе конфликта, и их результаты обычно оказывают влияние на конфликтующих.

Социальные сигналы потенциального конфликта

На уровне группового анализа одним из важнейших предпосылок и предшественников конфликта является социальная напряженность, которая отражает: невозможность «нормального» удовлетворения потребностей группы; невозможность для группы реализовать свои

интересы; стремление утвердить в обществе, в ближайшей социальной среде те или иные (известные, привычные или новые, непривычные) ценности.

Сигналы социальной напряженности в социально-трудовых отношениях: стихийные мини-собрания (беседы нескольких человек); увеличение числа неявок на работу; снижение производительности труда; увеличение числа локальных конфликтов; повышенный эмоционально-психологический фон; массовые увольнения по собственному желанию; распространение слухов; коллективное невыполнение указаний руководства; стихийные митинги и забастовки; рост эмоциональной напряженности.

Как следствие, процесс распознавания конфликтов на уровне социальных групп и организаций основывается на *технологиях мониторинга социальной напряженности*.

Мониторинг представляет собой процесс непрерывного и систематического наблюдения важнейших социально-экономических процессов, происходящих на различных уровнях общественных отношений, в т. ч. на уровне микросоциальной среды, в рамках конкретных организаций и предприятий. Осуществление мониторинга является предпосылкой разработки и реализации социальных программ, направленных на снижение уровня социальной напряженности и деконфликтизацию социально-трудовых отношений.

Методы мониторинга социальной напряженности. Поскольку социальная напряженность является многоаспектным явлением, то для ее измерения необходимо применение комплекса качественных и количественных методов исследования: опрос, наблюдение, социометрия, изучение документов, тестирование, анкетирование, структурированное интервью и др. В совокупности, данные инструменты создают возможность анализа уровня социально-психологической напряженности членов коллектива, удовлетворенности их основных потребностей и возможности/невозможности для реализации ценностных ориентаций в трудовой деятельности.

Анализ документов. Одним из симптомов социальной напряженности является рост показателей, отражающих явления абсентеизма (отсутствие на работе по различным причинам), увеличение количества больничных, увеличение количества увольнений сотрудников по собственному желанию и т. п. В связи с этим, кадровые документы представляют собой важный источник мониторинга социальной напряженности.

Интервью. Метод интервью — психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в проведении разговора между психологом или социологом и работником по заранее разработанному плану. С целью анализа социальной напряженности в социально-трудовых отношениях необходимо проведение систематических интервью с представителями различных статусных и профессионально-квалификационных групп, направленного на выявление наиболее актуальных проблем, пробелов в правовом, экономическом, социальном регулировании процессов трудовой деятельности. Интервью, в зависимости от специфики исследования, может проводиться в индивидуальном, групповом или массовом формате.

Опрос — метод социологического исследования, заключающийся в сборе и получении первичных эмпирических сведений об определённых мнениях, знаниях и социальных фактах, составляющих предмет исследования, путём устного или письменного взаимодействия исследователя (интервьюера) и заданной совокупности опрашиваемых (интервьюируемые, респонденты). Опрос, проводимый с целью мониторинга социальной напряженности может включать в себя вопросы, связанные со следующими аспектами социально-трудовой действительности:

- оценка персоналом социально-психологического климата;
- соответствие характера работы личным интересам;
- возможности для проявления инициативы и творчества в работе;
- оценка взаимоотношений с непосредственным руководством;
- оценка условий труда (организация труда и рабочего места, технологические условия, режим труда и отдыха, оплата труда, социальный пакет, темп работы и т. п.);
- оценка уровня своей правовой и экономической защищённости работниками;
- возможности для духовного развития;
- оценка уровня удовлетворённости персонала содержанием труда и социально-трудовыми взаимоотношениями;
- оценка уровня доверия между различными статусными и профессионально-квалификационными группами работников.

Анкетирование увольняющихся сотрудников представляет интерес в контексте проведения мониторинга социальной напряженности, т. к. позволяет выявить факторы, способствующие принятию решения об увольнении. Данная анкета может содержать следующие вопросы:

- Когда вы приняли решение уволиться?
- Оправдала ли работа в организации ваши ожидания?
- Отметьте факторы, которые повлияли на ваше решение уволиться (атмосфера в коллективе, качество менеджмента, невозможность развиваться, рутинная работа, заработная плата и др.)
- Как вы оцениваете уровень профессионализма коллег, с которыми трудились? (от 1 до 5)
- Как вы оцениваете моральные качества коллег? (от 1 до 5)
- Как часто Вам приходилось сталкиваться с конфликтами на работе? (крайне редко, редко, периодически, часто, регулярно)
- Что бы вы изменили в организации работы на вашей должности?

Для выявления социальной напряженности в коллективе может применяться разработанная П.Д. Чорнбай методика⁴⁸.

Социометрия. Социометрическая техника, разработанная Дж. Морено, применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп.

Социометрическая процедура может иметь целью:

- измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- выявление «социометрических позиций», т. е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «отвергнутый»;
- обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Использование социометрии позволяет проводить измерение авторитета формального и неформального лидеров для перегруппировки людей в командах так, чтобы снизить напряженность в коллективе, возникающую из-за взаимной неприязни некоторых членов группы. Социометрическая методика проводится групповым методом, ее проведение не требует больших временных затрат (до 15 мин.). Она весьма полезна в прикладных исследованиях, особенно в работах по совершенствованию отношений в коллективе. Но она не является радикальным способом разрешения внутригрупповых проблем, при-

⁴⁸ Чорнбай П.М. Социальная напряженность: опыт измерения //Социологические исследования, 1992. № 7.

чины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов группы, а в более глубоких источниках. *Примеры вопросов для изучения деловых отношений*

1.

а) кого из своих коллег Вы попросили бы в случае необходимости предоставить помощь в подготовке срочного проекта (в первую, вторую, третью очередь)?

б) кого из своих коллег Вы не хотели бы просить о помощи в подготовке срочного проекта?

2.

а) с кем Вы поехали бы в продолжительную служебную командировку?

б) с кем Вы не хотели бы ехать в продолжительную служебную командировку?

3.

а) К кому в своем коллективе Вы обратились бы за советом в трудной жизненной ситуации?

б) с кем из коллектива Вам не хотелось бы ни о чем советоваться?

*Шкала Ньюстеттера*⁴⁹. В. Ньюстеттером предложена шкала оценки в процессе наблюдения характера проявлений взаимоотношений членов группы в диапазоне от сердечности до прямой враждебности.

1. Физическое выражение симпатии (прикасаются, гладить и т. д.).

2. Знаки особого расположения в доброжелательном смысле (давать, одалживать, приглашать, защищать).

3. Знаки товарищеского отношения (игровая возня, шепот, смех, улыбки, совместная работа).

4. Случайные разговоры (необязательные беседы, приветствия).

5. Почти нейтральное, но ещё немного позитивное расположение (вопросы, согласие, одобрение, похвалы, любезность, одолжение, выполнение маленьких просьб).

6. Знаки равнодушия к правам, требованиям или просьбам другого (игнорирование вопроса или просьбы, попытка быть впереди или господствовать без ссоры, мягкая критика).

7. Признаки нескрываемого, явного конфликта с правами, требованиями или желаниями других (спор, возражения против правил, норм первенства других).

⁴⁹ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 2003. — С. 77.

8. Признаки злобы или презрения личностного типа без прямого нарушения прав, требований или желаний (критика, ирония, обвинения).

9. Признаки гнева или намеренных оскорблений (пренебрегать, противиться, ругаться, угрожать, вызывать на драку, бить).

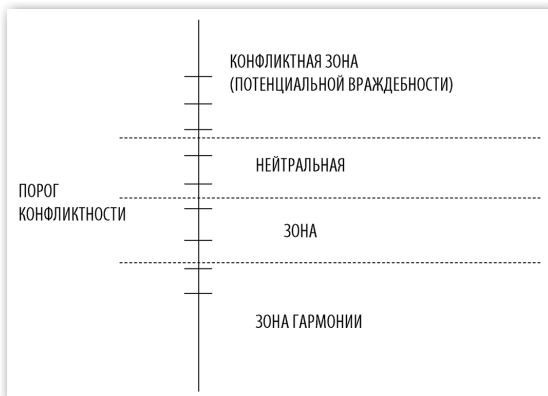


Рисунок 2.2. Оценка отношений от сердечности до враждебности по В. Ньюстеттеру⁵⁰

Анализ полученных данных представляет собой сопоставление двух шкал — социометрической и Ньюстеттера. Это позволяет перейти от количественных к качественным оценкам отношений между работниками в коллективе (рис. 2.2). Качественная сторона измерения отношений, в конечном счете, позволяет установить:

- а) наличие конфликтогенов;
- б) общий уровень напряженности в коллективе в целом;
- в) связи между конфликтующими сторонами;
- г) степень поддержки со стороны нейтральных членов коллектива;
- д) амбициозность, степень опасности, сила каждого из конфликтующих;
- е) роль руководства в управлении потенциальными и уже возникшими конфликтами;
- ж) возможные тенденции развития этих конфликтов.

Дальнейшая задача должна быть направлена на то, чтобы на основе установленных характеристик о состоянии потенциальных и ре-

⁵⁰ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 2003. — С. 78.

альных конфликтогенов, выбрать наиболее эффективные способы профилактики и разрешения конфликтной ситуации в данном коллективе.

Качественным методом анализа потенциальной напряженности во взаимоотношениях является метод наблюдения на основе шкалы Р. Бэйлза⁵¹. По мнению Р. Бейлза, весь спектр межличностных взаимодействий может в интересах изучения быть описан при помощи четырех категорий: область позитивных эмоций, область негативных эмоций, область решения проблем, область постановки проблем. В свою очередь, каждая категория раскрывается через несколько важнейших проявлений, образуя следующую схему регистрации взаимодействия.

А. Область позитивных эмоций:

A1 — демонстрация солидарности, повышение статуса партнера, предложение / предоставление помощи, вознаграждения;

A2 — демонстрация разрядки напряжения, шутка, смех, проявление удовлетворения;

A3 — выражение согласия, понимания, принятия, уступки.

Б. Область решения проблем:

B1 — предложение, указание, совет, ориентирование партнера, подразумевающее его автономию;

B2 — мнение, оценка, анализ, выражение чувств и желаний;

B3 — общее ориентирование, информирование, повторение, уточнение, подтверждение.

В. Область постановки проблем:

V1 — просьба об общих ориентирах, информации, повторении, уточнении, подтверждении;

V2 — просьба высказать мнение, оценку, анализ, чувства партнера;

V3 — просьба о предложении, указании, совете, ориентирах, возможных способах действия.

Г. Область негативных эмоций:

G1 — выражение несогласия, возражения, пассивного отвержения, формализма, отказа в помощи;

G2 — демонстрация напряжения, просьба о помощи, отказ от задачи;

⁵¹ Парсонс Т., Бейлз Р. Ф., Шилз Э. А. Рабочие тетради по теории действия (фрагменты) // Вопросы социальной теории. — 2008. Том II. Вып. 1(2). — С. 248–249.

ГЗ — демонстрация антагонизма, принижение статуса партнера, защита, самоутверждение.

При выполнении некоторой общей задачи деятельность группы, по мнению Р. Бейлза, развивается как последовательность фаз:

- a) ориентировка членов группы в общей задаче (обмен информацией);
- b) оценка хода выполнения задачи членами группы (оценивание мнений);
- c) контроль (попытка членов группы воздействовать друг на друга);
- d) нахождение группового решения;
- e) ослабление межличностных и внутриличностных напряжений;
- f) проявление солидарности (или раскола между ними).

Задачей наблюдателя является фиксация соответствующих проявлений в вербальном и невербальном поведении. Основой подведения наблюдаемого акта под ту или иную категорию служит содержание высказывания участника, его интонационные характеристики, мимика и обращения к другим участникам, а также взаимосвязь высказывания с предыдущими. Подведение под категорию можно представить как двухэтапный процесс: сначала определяется область явления, а затем — более конкретная категория.

Распознавание конфликтогенов. Своевременно выявить конфликт в малой группе (отделе, трудовом коллективе) позволяет метод наблюдения. Наблюдение может быть включенным (социолог участвует в событиях) и невключенным (исследователь не вмешивается в события); включенные наблюдения бывают открытыми и скрытыми. Метод наблюдения позволяет распознать сигналы конфликта на микросоциальном уровне, т. е. внутри малых социальных групп. Распознавание конфликта в данном случае основывается на: идентификации проявлений конфликтогенов в поведении работников. *Конфликтогены* — факторы, способствующие возникновению и развитию конфликтов. К их числу относят слова, речь, интонации, а также невербальные (телесные) проявления (гримасы, агрессивные позы, жесты), действия (или бездействие), которые могут провоцировать возникновение или эскалацию конфликта.

Исследователями выделяются три группы конфликтогенов: персональные, организационные и производственные⁵². *Персональные*

⁵² Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 2003. — С. 36.

конфликтогены возникают на уровне рабочих мест и чаще всего сводятся к личности, а иногда — к группе. Наиболее простой способ установления конфликтогенов на персональном уровне — это социометрия. Здесь речь идет о столкновении интересов различных людей. *Организационные конфликтогены* связаны с неэффективной организацией её рабочих циклов, распределения работ и делегирования полномочий: слабая организация работы, например, когда одни перегружены ею, а другие ищут возможности для приложения собственных ресурсов, отсутствие контроля или возможностей контроля, неэффективный стиль управления. *Производственные конфликтогены* детерминированы заданным производственным алгоритмом — срывы по работе, потеря позиций в конкуренции, закрытие или частичное сокращение данного вида деятельности и прочее. Организационные конфликтогены опережают производственный процесс, поскольку заложены в рабочую среду как данное (исходное положение). Отмечается, что каждый конфликтоген актуален сам по себе и еще более актуализирует другие конфликтогены (на стадии конфликтных ситуаций) до тех пор, пока система — организация — не ощущает (осознает) опасность такого развития ситуации.

Тремя основными типами персональных конфликтогенов, проявляющихся во взаимодействии людей, являются: стремление к превосходству; проявления агрессивности; проявления эгоизма⁵³. Общим для всех этих типов является то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

Признаки стремления к превосходству:

- прямые проявления превосходства (приказания, критика, обвинение, угроза, издевка, сарказм);
- приказы: «Не спорьте со мной»;
- ирония, язвительность;
- снисходительное отношение, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вы умный человек, а поступаете...»;

⁵³ Голованова И. И. Методика управления конфликтами : [учебное пособие] / И.И. Голованова. — Казань : Центр инновационных технологий, 2011. — 91 с.

- хвастовство, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна;
- категоричность, безапелляционность — проявление из лишней уверенности в своей правоте, самоуверенности, предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как «Я считаю», «Я уверен». Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...»;
- обобщения, глобальные выводы из единичных случаев или безапелляционные фразы типа: «Меня никто не ценит», «Все начальники — самодуры», «Ничего хорошего в жизни я не видела», «Все воруют», «...и закончим этот разговор» и т. п. Сильные эмоции заставляют человека делать поспешные выводы. Подобные обобщения чаще всего неверны.;
- навязывание своих советов. Советы: «Мой тебе совет, сделай, как я сказал», «Не советую тебе меня злить» и др. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят, в других случаях совет вызывает у партнера чувство протеста. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства;
- перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого;
- негативные оценки и ярлыки (оскорбления): «Ты все врешь!», «ты не можешь понять элементарного», «не твоего ума дело» и пр. Негативные оценочные высказывания провоцируют противодействие, желание партнера противостоять;
- вопросы, на которые не нужно отвечать или невозможно ответить: «Что ты здесь делаешь?», «Кто ты такой?», «Ты в своем уме?». Любой вопрос предполагает ответ, но эти вопросы ответа не требуют, предполагается, что сам партнер поймет, как вы злы, обижены, волнуетесь;
- утаивание информации. Информация — это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги. Информация может утаиваться по различным причинам, например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими

- новостями. Возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства;
- нарушения деловой этики, намеренные или непреднамеренные;
 - подшучивание;
 - обман или попытка обмана;
 - перекалывание ответственности на другого человека;
 - напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

Проявления агрессивности. Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства. *Природная агрессивность* определяется при помощи тестов на агрессию, тестов для выявления стиля поведения в конфликте. Агрессия — это поведение (индивидуальное или коллективное), направленное на нанесение физического, либо психологического вреда или ущерба.

А. Басс и А. Дарки выделяют следующие виды реакций:

- 1) физическая агрессия — использование физической силы против другого лица;
- 2) косвенная — агрессия, окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная;
- 3) раздражение — готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость);
- 4) негативизм — оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов;
- 5) обида — зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия;
- 6) подозрительность — в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред;
- 7) вербальная агрессия — выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы);
- 8) чувство вины — выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести.

Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, является конфликтогеном, поскольку выплескивает накопившееся раздражение на окружающих. Человек с агрессивностью ниже средней рискует

добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин. Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, т. к. означает отказ от борьбы.

Ситуативная агрессивность возникает как защитная реакция в ответ на неудовлетворенность, вызванную сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, также ответная реакция на полученный конфликтоген.

Проявление эгоизма. Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, т. к. эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и данная несправедливость служит почвой для конфликтов. Словарь С.И. Ожегова определяет эгоизм как «себялюбие, предпочтение своих, личных интересов интересам других, пренебрежение к интересам общества и окружающих». Рассматривая эгоизм с позиции теории отношений, В.Н. Мясищев относит его к характерологическому образованию, а детерминирующими его факторами считает деспотизм воспитания, отсутствие ласки, черствость, враждебность к ребенку, отсутствие у него друзей, нужду, болезнь родителей, наличие в семье других предпочитаемых детей, баловство, отсутствие примера отзывчивости, достаточную активность личности или ее пассивность, выраженность личных самозащитных тенденций: «эгоистическая установка воспитывается у субъекта в результате определенных сочетаний отдельных перечисленных условий и имеющихся наличных, отчасти эндогенных особенностей его личности»⁵⁴.

В. Шейнов отмечает *феномен эскалации конфликтогенов*, состоящий в том, что «на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных»⁵⁵. Следовательно, игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов — это прямая дорога к конфликту, объясняющая произвольное возникновение 80% конфликтов.

Конфликт — это явление, которое нельзя наблюдать напрямую (цели и задачи недоступны нашим органам чувств), а можно только вывести из наблюдаемых поведенческих сигналов. Таким образом, социальный механизм выявления конфликтных ситуаций в качестве неотъемлемого элемента включает в себя обнаружение и интерпрета-

⁵⁴ Мясищев В. Н. Психология отношений: избр. психол. тр. — М.: Изд-во Моск. психол.-социального ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2004 — 398 с.

⁵⁵ Шейнов В. Конфликты в нашей жизни // Прикладная конфликтология: Хрестоматия /Сост. к.В. Сельченюк. — Мн.: Харвест, 1999. — С. 8.

цию наблюдаемых социальных сигналов: *вербальных и невербальных* (жесты, позы, взгляды, громкость речи и др.). Важными сигналами конфликта на микроуровне являются: дыхание, цвет кожи на лице, жестикуляция, поза, изменения в мимике и голосе. При стрессе, в который погружается человек при обмане, *дыхание* учащается, при расслаблении (отсутствии обмана) — замедляется. Поскольку проявления вегетативной нервной системы не зависят от сознания и воли человека, сильные эмоции, вызванные стрессом (а ложь это всегда стресс), отражаются в *изменении цвета кожи лица* — покраснении или побледнении. Любое напряженное состояние человека отражается на его *позе*, сковывая движения. Любые *неестественные жесты*, начатые, но не оконченные движения, преувеличенные или гиперактивные жесты свидетельствуют о напряженности во взаимодействии. Сопутствуя обычно скудной жестикуляции собеседника они свидетельствуют о нервозности или попытке что-либо скрыть. *Поза*, т. е. положение корпуса, его наклоны или отклонения, микропокачивания, контролируются еще слабее, чем жестикуляция. Весьма показательны отклонения назад (недовольство и несогласие) и наклон к собеседнику (заинтересованность). *Изменения в мимике* (микродвижения) и голосе (повышение тембра и громкости).

2.3. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтных ситуаций

Льюис Козер (1913—2003) в работе «*Функции социального конфликта*» опубликовал основные идеи концепции позитивно-функционального конфликта. Развивая идеи М. Вебера и Г. Зиммеля о всеобщности и универсальности конфликта, Л. Козер обосновал негативные и позитивные функции конфликтного взаимодействия. По мысли ученого, «конфликт, так же как и сотрудничество, обладает социальными функциями. Определенный уровень конфликта отнюдь не обязательно дисфункционален, но является существенной составляющей как процесса становления группы, так и ее устойчивого развития».

Позитивными функциями конфликта, по утверждению Л. Козера, можно считать то, что:

- конфликт служит установлению и поддержанию самоидентичности и границ обществ и групп, т. е. способствует интеграции и групповой сплоченности;

- конфликт с другими группами способствует упрочению и подтверждению идентичности группы и сохранению ее границ в отношении окружающего социума, способствует групповой идентификации;
- обеспечивая свободный выход сдерживающим эмоциям, конфликт служит сохранению групповых отношений, т. к. в случае, когда нет способов выразить враждебность или недовольство по отношению к друг другу, члены группы могут пережить глубокую фрустрацию и придти к полному разрыву отношений;
- в процессе урегулирования конфликтов происходит создание новых форм социального взаимодействия и новых социальных институтов, изменение условий взаимоотношений, т. е. происходит развитие социальной системы.

Л. Козером был сформулирован ряд положений, ставших теоретическим фундаментом современной науки о конфликте:

1) постоянным источником социальных конфликтов является неустранимый дефицит ресурсов, власти, ценностей, престижа, всегда существующий в любом обществе. Поэтому пока существует общество, будет существовать в нем и определенная напряженность, время от времени перерастающая в конфликты. Особое значение в постоянной борьбе за эти дефицитные ресурсы имеет стремление людей к власти и престижу;

2) хотя конфликты существуют в любом обществе, их роль в недемократическом, «закрытом», и демократическом, «открытом», обществе различна. В «закрытом», особенно, в тоталитарном обществе, которое расколото на два враждебных, противоположных лагеря, конфликты носят революционно-насильственный, разрушительный характер. В «открытом» обществе, хотя и возникает множество конфликтов, они разрешаются конструктивным путем;

3) конструктивные и разрушительные результаты конфликта глубоко различаются между собой. Главная задача конфликтологии и состоит в разработке рекомендаций по ограничению негативных и использованию позитивных функций конфликтов.

Следует отметить, что теория конфликта, разработанная Л. Козером, имела и критическую направленность. Она противопоставлялась авторами как марксистской теории классовой борьбы, господствовавшей в середине XX в. в социалистических странах, так и концепциям социального согласия и «человеческих отношений», которые пользовались влиянием на Западе.

Л. Козер классифицирует различные типы конфликтов в соответствии со степенью их нормативной регуляции. На одном конце модели можно поместить полностью институционализированные конфликты (типа дуэли), тогда как на ее противоположном конце окажутся абсолютные конфликты, цель которых состоит не во взаимном урегулировании спора, а в тотальном истреблении противника. В конфликтах второго типа возможность достижения согласия сведена к минимуму, борьба прекращается только в случае уничтожения одного или обоих соперников.

Кроме того, Л. Козер разграничивает реалистический и нереалистический виды конфликта, в зависимости от причин его возникновения. Конфликты, возникающие из-за неудовлетворенных требований или выгод участников взаимоотношений, считаются реалистическими и являются средством достижения определенного результата, получения доступа к тем или иным ресурсам. Нереалистические конфликты порождаются не антагонизмом целей участников, а необходимостью психологической разрядки у одного из них, следовательно, конфликтное взаимодействие сама по себе в данном случае является целью.

Немецкий социолог *Ральф Дарендорф* (1929–2009) является автором таких работ как *«Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе»* (1957), *«Вне утопии»* (1967), *«Современный социальный конфликт»* (1988). Ученый рассматривает конфликт в качестве главной категории социологии и поэтому именуется свою социологическую концепцию теорией конфликта.

В конфликтологии Б. Дарендорф выделяет конфликты разных уровней: между несогласующимися ожиданиями, которые предъявляются к носителю какой-либо социальной роли; между социальными ролями; внутригрупповые; между социальными группами; конфликты на уровне общества в целом; межгосударственные конфликты .

В отличие от К. Маркса, Р. Дарендорф полагает, что главным источником конфликта являются не экономические, а политические противоречия, связанные с концентрацией власти у одним и ее отсутствием у других. Исследуя конфликты доминирующих и подчиненных групп, ученый утверждает следующее: «даже если каждый работник владеет автомобилем, домом и какими бы то ни было другими удобствами цивилизации, корень конфликта не только не устранен, но и почти не затронут. Тот факт, что экономические требования могут обеспечить сущность явных интересов, не должен приводить

к ошибочному представлению о том, что удовлетворение этих требований устраняет причины конфликта. Социальный конфликт столь же универсален, как и отношения власти, поскольку именно распределение власти обеспечивает основу и причину его возникновения».

Следовательно, наличие конфликтов — естественное состояние общества, и не наличие, а отсутствие конфликтов является чем-то удивительным и ненормальным. Повод к подозрительности возникает тогда, когда обнаруживается общество или организация, в которых не видно проявлений конфликта.

В связи с тем, что невозможно полное устранение конфликтов, то применительно к конфликту корректнее использовать термин «регулирование» (чем «разрешение»). «Существует один и только один смысл, который означает разрешение конфликта: конкретные вопросы конкретного конфликта, например, требование профсоюза о некотором повышении заработной платы на определенную дату, могут быть урегулированы таким образом, чтобы не появляться снова. Но если с изменяющимися проблемами этот конфликт сохраняется, то он еще не может считаться решенным». И далее, «понятие «разрешение» отражает социологически ошибочную идеологию, согласно которой полное устранение конфликта возможно и желательно».

Под регулированием социальных конфликтов Р. Дарендорф понимает «такие формы контроля конфликтов, которые обращаются к форме выражения конфликтных действий, а не к их причинам, и подразумевают продолжение существования». Эффективное урегулирование конфликта в этом смысле предполагает наличие трех факторов, каждый из которых сам по себе влияет на *интенсивность конфликтных проявлений*:

1. Во-первых, для эффективного урегулирования конфликта обе стороны должны признать реальность конфликтной ситуации и право на существование позиции оппонента. Р. Дарендорф называет этот фактор «ценностной предпосылкой».

2. Вторым фактором эффективного урегулирования конфликтов является структурная организация социальных групп, преследующих общие интересы.

3. Третьим фактором является наличие определенных формальных «правил игры», процедурных норм, которые обеспечивают основу конфликтного взаимодействия. Как правило, они включают в себя положения о том, как и где собраться, порядок действий, порядок

принятия решений, санкции в случае несоблюдения договоренностей, порядок пересмотра принятых правил.

Важно отметить, что конфликты, в понимании Р. Дарендорфа, отнюдь не всегда являются угрозой для общественной системы, напротив, они могут служить одним из источников ее изменения и сохранения на основе порождаемых позитивных изменений. Конфликты приводят к социальным изменениям на двух уровнях: нормативном и институциональном. В первом случае происходят изменения ценностных ориентаций граждан общества, во втором случае, изменения затрагивают конкретные институциональные механизмы. Ученый иллюстрирует данный тезис, приводя пример конфликта о равенстве гражданских прав. С одной стороны, данный конфликт приводит к распространению общих для большинства граждан убеждений и ценностей, а с другой стороны, влечет институциональные изменения, связанные с социализацией медицины, отменой платы за обучение и т. д.

Несмотря на то, что конфликты не могут быть полностью преодолены, деятельность по их урегулированию способна снизить насильственность и интенсивность форм проявления конфликтного противодействия. Так, происходящий в XX веке переход к постиндустриальному обществу связан со снижением остроты межклассовых противоречий. Конфликты на экономической почве между рабочими и предпринимателями сегодня лишены прежней взрывной силы и могут быть разрешены без применения революционных методов, характерных для XIX в.

Согласно модели социальной системы, представленной американским социологом *Толкоттом Парсонсом* (1902–1979), конфликт понимается как аномалия, деформация, социальная болезнь, которую необходимо преодолевать. Ключевыми в концепции Т. Парсонса являются такие понятия как нормативная модель, институциональная схема, функциональная дифференциация, интеграция индивидов, социализация и др.

Парсонс формулирует ряд *«функциональных предпосылок» стабильности общества*, обеспечение которых позволяет сохранить социальную систему в рамках сложившихся норм и ценностных ориентаций, избежать социальных конфликтов и потрясений: 1) удовлетворение основных биологических и психологических потребностей значительной части членов данного общества; 2) эффективная деятельность

органов «социального контроля», воспитывающих индивидов в соответствии с господствующими в данном обществе нормами; 3) совпадение индивидуальных мотиваций с общественными установками, в связи с чем индивиды выполняют предписанные им обществом функции и задачи.

Общество представляет собой социальную систему, которая содержит в себе все необходимые предпосылки для существования в качестве самодостаточной системы. Среди наиболее важных из этих предпосылок отмечается то, что эта система обладает интегрированными структурами, контролирующими определение функций, размещение льгот и вознаграждений, и регулируемыми конфликты и процессы конкуренции.

Таким образом, ученый не отрицает возможность возникновения конфликтов в системе, но оценивает их как негативное явление, подрывающее стабильность сложившихся структурно-функциональных связей.

Значим вклад в развитие теории конфликта французского социолога *Жоржа Сореля*, который изложил основные тезисы своей социально-политической концепции в работе *«Размышления о насилии»* (1907). В основе его размышлений лежит анализ классового противостояния буржуазии и пролетариата. Ж. Сорель убежден в положительной роли классового конфликта и сопутствующего ему «насилия» в виде стачек, которое поддерживает революционный дух, угасающий пыл, возрождает классовое сознание и, тем самым, препятствует «вырождению» буржуазии и пролетариата. Выступая против умеренной и консервативной политики, направленной на достижение социального мира и демократии, ученый подчеркивает, что «насилие может иметь историческое значение только в том случае, если оно есть грубое и ясное выражение классовой борьбы». Согласно данной концепции, подобная политика «воспитания пролетариата», уступок буржуазии, сглаживания противоречий и смягчения социальных конфликтов, приводит к далекому отклонению от пути, указанного К. Марксом, и, в конечном счете, к экономическому упадку и остановке прогресса. Роль пролетарского насилия состоит в том, чтобы обострить классовое противостояние, вернуть капиталистов к ожесточенной промышленной борьбе, к выполнению ими материальной роли производителей, и, как следствие, достижению капиталистическим обществом своего исторического совершенства.

Социально-управленческая теория *Дж. Э. Мэйо*. В научной литературе по социологии и конфликтологии незаслуженно обходится вниманием вклад Э. Мэйо в развитие теории социального конфликта. Управление рассматривается Э. Мэйо с научной точки зрения, как «наука управления», которой необходимо обучать профессиональных управляющих. Вместе с тем, в отличие от Ф. Тэйлора, ученый уделяет первостепенное внимание исследованию и научному обоснованию методов развития «человеческих отношений» между рабочими и управляющими, а не физическим условиям профессиональной деятельности. Исследовательский интерес Э. Мэйо сфокусирован на развитии взаимодействия в малых группах (в рамках хоторнских экспериментов изучались рабочие коллективы численностью 7–12 человек). Результаты исследований отражены в публикациях ученого: «The Human Problems of an Industrial Civilisation» (1933), «The social problems of an industrial civilisation» (1945), «The Political Problem of Industrial Civilisation» (1947) и др.

В центре концепции Э. Мэйо находятся такие понятия как профессиональная группа, человеческий фактор, социальная интеграция, сотрудничество, социальная дезинтеграция. По мысли ученого, индустриальный прогресс стал предпосылкой ситуации, когда отдельные индивиды перестали чувствовать причастность организации, социальную значимость своей работы за пределами профессиональной группы, выполняя узкий спектр рутинных функций. Это, в свою очередь, привело к социальной дезинтеграции, разрушению социальных связей между группами людей. Основываясь на положении о том, что одной из важнейших потребностей человека является потребность в социальном взаимодействии, сотрудничестве, причастности к группе, Э. Мэйо делает вывод о негативном влиянии социальной дезинтеграции на уровень согласия в обществе, социальный порядок. «Если мы признаем, что для социального порядка необходимо осознание индивидами своей социальной функции, тогда важнейшей задачей социологов является поиск путей восстановления этого смысла в современном индустриальном обществе». Он высказывал уверенность в том, что промышленные конфликты прекратятся, если смыслом работы станет обеспечение психологического сотрудничества в достижении социальной цели. Вместе с тем, задача развития социального сотрудничества, по мнению Э. Мэйо, должна решаться посредством вовлечения индивидов в устойчивые взаимоотношения друг с другом

в ходе управленческого общения на основе научных знаний о свойствах человеческой природы, мотивов работников. Совершенно неслучайно ученым подчеркивается необходимость развития у профессиональных управленцев «социальной компетентности», воплощенной в их способности распознавать смыслы и цели в деятельности, в ходе управленческого общения и «консультирующих интервью» определять глубинные причины проблем работников (профессиональных и личных), идентифицировать их эмоциональное состояние и оказывать влияние на работников, тем самым, адаптируя и корректируя их поведение в сложившихся условиях жизнедеятельности. «Лишенный своего места в социальной воле и структуре, не понимающий реальных социальных и психологических причин своей неудовлетворенности, рабочий утратил контакт с действительностью». Промышленная революция лишила человека ощущения значимости его работы и вызвала чувство отчужденности, потери социальных ориентиров, дезориентации в жизни, что, в конечном счете, приводит к распаду личности. Как следствие отсутствия социального сотрудничества, взаимодействия и согласия, возникают предпосылки для снижения функции социальной адаптации личности, формирования «неприспособленности» и «неадаптивности» человека в социальной среде, роста конфликтности социальных отношений. Важнейшими задачами управления Э. Мэйо считает развитие социальных связей между профессиональными группами, возвращение промышленности ее социальной функции, развитие у работников ощущения причастности и социальной значимости их деятельности, что лежит в основе преодоления социальной дезинтеграции и снижения конфликтности социального взаимодействия.

Более того, выводы, полученные на основе исследований производственных взаимоотношений, Э. Мэйо переносит на макроуровень, утверждая, что «если бы менеджеры смогли достичь сотрудничества на уровне малой рабочей группы, то тогда можно было бы обеспечить его и в международных отношениях и решить тем самым мировые проблемы. И далее: не атомная бомба разрушит цивилизацию. Цивилизованное общество может само разрушить себя — в конечном счете, при помощи бомб — если оно не осознает и не сможет управлять тем, что помогает или угрожает сотрудничеству». Таким образом, разрабатывая *социальную модель бесконфликтных взаимоотношений*, Э. Мэйо не оставлял в ней места конфликту, как противоречию целей и интересов, считая его «*социальной болезнью*», как следствие недостатка

«социальной интеграции», «социальной компетентности», дефектов восприятия, особенностей природы человека и др.

Теория органического дифференцированного развития *Эдуарда Пестеля* и *Михайле Месаровича* (1914–1988). Э. Пестель, ученый и общественный деятель ФРГ, находился у истоков Римского клуба (член Исполнительного комитета), был лично причастен к подготовке первого доклада «Пределы роста» (1972), совместно с М. Месаровичем являлся руководителем исследовательской группы в рамках подготовки второго доклада Римскому клубу «Человечество на перепутье» (1974), является автором доклада 1987 года — *«За пределами роста»*.

Одной из важнейших задач ученых в рамках подготовки докладов Римскому клубу был анализ критической ситуации, которая сложилась в мире, выявление ключевых противоречий и научное обоснование мер, способных скорректировать всемирную ситуацию в направлении *достижения «глобального равновесия»*. И если целью первого доклада Римскому клубу, по определению Д.М. Гвишиани, оказалась «шоковая терапия», то во втором докладе авторства Э. Пестеля — М. Месаровича была предложена системная модель органического дифференцированного роста, направленная на преодоление кризисов — энергетического, продовольственного, сырьевого, экологического. «Разрешение кризисных ситуаций будет зависеть от того, какой из двух путей — недифференцированный рост, неизбежно ведущий к катастрофе, или органический рост и развитие — выберет человечество».

По мысли Э. Пестеля, мир представляет собой комплексную систему, в которой нет объектов, взаимодействующих лишь друг с другом. В мире существуют взаимосвязи подсистем, каждая из которых представляет собой целенаправленную систему, обладающую автономией. В связи с этим, поведение глобальной системы проявляется на двух уровнях: на уровне подсистем (учеными выделено 10 подсистем — регионов) и на уровне общей системы. В основе гармоничного развития всемирной системы лежит идея органического роста, предполагающего дифференциацию функций. Э. Пестель приводит в пример аналогию с процессом деления клеток в природе: недифференцированный, который происходит за счет копирования клеток путем деления и дифференцированный, при котором различные группы клеток начинают различаться по структуре и функциям.

Постоянным *источником конфликтов* в контексте глобальной системы служит стремление национальных государств расширить сферу

своего влияния, нарастить мощь, как правило, за счет других государств и т. п. И пока не изжиты недостатки подобного мировоззрения, конфликт не перерастает в войну лишь благодаря «балансу сил», не позволяющего потенциальным противникам поодиночке или в союзе с другими странами добиться превосходства. На этом пути, по заключению Э.Пестеля, всегда будут страх и недоверие, понимание безопасности лишь во взаимосвязи с милитаристским экспансионизмом. Парадигма органического развития, основанная на тезисе о том, что конфликты на международном уровне можно решить мирными средствами, путем сотрудничества, в корне противоречит подобной геополитической логике и системе взглядов.

Главными отличительными чертами органического роста, связанного с процессом дифференциации, являются:

- системное взаимозависимое развитие, когда ни одна часть (подсистема) не растет в ущерб другим; прогрессивные перемены в какой-либо одной части получают реальный смысл, только если им соответствуют прогрессивные процессы в других частях;
- многоаспектное развитие, отвечающее потребностям различных частей системы, поэтому разные регионы мира будут обязательно развиваться по разному; более того, процессы развития будут со временем изменять свой характер;
- гармоничная координация целей обеспечивает непротиворечивость мира;
- мобильность, гибкость — способность составных частей системы поглощать в ходе развития возмущающие воздействия, т. е. следовать своим курсом, несмотря на неожиданные влияния и перемены, не затрагивающие главные для работы целого функции;
- особо важно качество развития, причем непреложно признается его направленность на обеспечение людей, живущих «не хлебом единым»;
- определенный временной горизонт, позволяющий предвидеть трудности и определить цели развития с учетом сложности новых проблем;
- постоянное «обновление» целей, когда «новые» возникают после достижения или переосмысления «старых».

Предотвращение всемирного кризиса, когда государства и регионы земного шара будут не просто влиять на другие государства и регионы, а будут жестко зависеть один от другого, возможно, по убеж-

дению Э. Пестеля при осуществлении опережающих и добровольных действий. Отвечая на вопрос о том, что же необходимо для перехода к органическому росту и развитию, ученый подчеркивает важность взаимного согласования целей на глобальном уровне, совмещения глобальных, национальных и региональных целей, выработки новых правил сотрудничества, способов согласования различных политик, правил, которые будут соблюдаться не только в рамках государства, но и в международных делах, направленных на сохранение мира, разрушение, защиту экологии, согласование принципов прав человека.

Обобщая представления исследователей о сущности и роли конфликтов в общественном развитии, можно выделить следующие позитивные и негативные аспекты. В данном контексте целесообразно говорить о функциональном конфликте и дисфункциональном конфликте (априори термин «конфликт» трактуется как дисфункциональное явление). Под *дисфункциональным конфликтом* понимается нездоровое поведение внутри организации, такое как искажение и утаивание информации, враждебность и недоверие во время взаимодействия, а также создание препятствий в процессе принятия и реализации управленческих решений. Дисфункциональный конфликт воплощается в оппортунистическом поведении внутри организации, в том, что отделы завышают потребности во влиянии на других, контролируют и удерживают информацию. Поскольку эти факторы могут снизить кооперацию и координацию деятельности подразделений в организации, то они негативно воздействуют на реализацию стратегии достижения эффективности. *Негативными последствиями конфликта являются следующие:*

1. Увольнение ценных работников, которые разочарованы высоким уровне конфликта в организации.

2. Снижение производительности труда, поскольку урегулирование конфликтов тормозит реализацию управленческих решений. Находясь в конфликтной ситуации, работники не уделяют достаточно внимания основным целям деятельности, в меньшей степени сосредотачиваются на рабочих задачах и в большей степени — на слухах и обсуждении своих разочарований. В результате организация несет финансовые, социальные, материальные потери.

3. Социально-психологические проблемы, стресс. В результате конфликта сотрудники испытывают стресс, что отрицательно сказывается на профессиональной и личной эффективности. Стресс

приводит к проблемам со сном, появлением вредных привычек, проблем со здоровьем.

4. Незаконные действия членов организации, выход за пределы правового поля. Обострение конфликтного противостояния, отсутствие предупреждающих действий со стороны руководителей может привести к возникновению острых напряженных ситуаций. В некоторых случаях работники могут испытывать сильный стресс, провоцирующих их к девиантному поведению и нарушению юридических норм в отношении друг с другом и с работодателем.

5. Рост социальной неудовлетворенности работников, который выражается в повышении показателей абсентеизма, росте количества больничных, росте текучести кадров, снижении вовлеченности персонала.

6. Нарушение системы коммуникаций, уменьшение степени сотрудничества между различными статусными и профессионально-квалификационными группами.

7. Необоснованная конкуренция с другими подразделениями в духе «свои — чужие». Формирование представлений о другом подразделении как о враге, о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

8. Полное сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами.

9. Смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению производственной проблемы.

Функциональный конфликт. Функциональный конфликт означает здоровый и энергичный вызов идеям, убеждениям и предположениям. Конструктивная форма конфликта существует в инновационных и успешных организациях, где отдельные бизнес-единицы демонстрируют не только готовность рассматривать новые идеи и изменения, предложенные коллегами, но и добровольно делиться информацией и идеями с другими членами организации. В процессе обсуждений возможны функциональные разногласия, однако именно они приводят к принятию оптимальных решений, поиску компромиссов, создают среду для свободного выражения мнений и чувств. Тем самым, функциональный конфликт повышает качество принятия решений и формирует более сильную приверженность выбранной стратегии. Как следствие, полное согласие во мнениях, отсутствие альтернативных точек зрения снижает креативность, инновационность принимаемых решений. Функциональный конфликт связан, как правило, с реше-

нием производственной задачи, а не с социально-психологическим взаимодействием членов группы друг с другом.

Совершенно не случайно, исследователями отмечается, что «конфликт сотрудников на рабочем месте — обычное явление, возникающее из-за различий в личностях и ценностях сотрудников. Своевременное разрешение конфликтов сотрудников важно для поддержания здоровой рабочей среды. Вера в то, что небольшой конфликт просто исчезнет, является неверным предположением, потому что простые конфликты могут перерасти в серьезные проблемы, если не будут решены должным образом. Менеджеры должны понимать общие причины конфликтов сотрудников, чтобы решение было найдено до того, как проблемы станут неуправляемыми»⁵⁶.

Положительными последствиями конфликта являются следующие.

1. Формирование и поощрение инновационного мышления. Конфликт может вдохновить участников на мозговой штурм, исследуя проблемы с разных точек зрения. В организации должно поощряться открытое обсуждение мнений и взаимное уважение, готовность прислушиваться к каждому, кто вовлечен в достижение целей организации.

2. Повышение качества коммуникации между работниками. Конфликт может объединить членов группы и помочь им узнать больше друг о друге, от изучения мнений друг друга по темам, имеющим отношение к росту организации, до понимания предпочтительного стиля общения каждого члена. Конфликт внутри организации может дать членам инструменты, необходимые для легкого разрешения конфликтов в будущем.

3. Разрядка напряженности между антагонистами. Социально контролируемый конфликт способствует освобождению общественной жизни от напряженности в отношениях противоборствующих сторон и позволяет возобновить отношения на новых, уравновешенных основаниях. Конфликт играет своеобразную роль «отводного канала» или «выхлопного клапана» для накопившихся страстей и аффективных (эмоционально возбужденных) состояний;

4. Стимулирование социальных изменений. Конфликт препятствует окостенению и застою социальных систем, вызывает стремление к инновационному обновлению и созиданию, адекватным творческим реакциям на вызовы и импульсы среды.

⁵⁶ Brookins, M. and Media, D. (2002): The Business Review, Workplace Conflicts not inevitable, California, W. Bruce Newman.

5. Содействие формированию социально необходимого равновесия. Благодаря разрешению конфликта происходит переоценка и переосмысление прежних ценностей и норм, их изменение; усиливается лояльность и толерантность членов данной структурной единицы.

Справедливо заключение о том, что подавляющее большинство конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции, грань между конструктивными и деструктивными функциями теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта. Для кого-то из участников конфликта он конструктивен, а для кого-то — деструктивен. В конфликте могут быть заинтересованы не сами противоборствующие стороны, а иные участники (подстрекатели, пособники, организаторы). Поэтому функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному. На рисунке 2.3 представлены позитивные и негативные последствия конфликтов.



Рисунок 2.3. Позитивные и негативные последствия конфликтов

2.4. Управление конфликтными ситуациями в системе общественных отношений

В любой ситуации с участием более чем одного человека может возникнуть конфликт. Причины конфликтов варьируются от мировоззренческих различий и различных целей в деятельности до дисбаланса сил и ресурсов. Неуправляемые или плохо регулируемые конфликты приводят к подрыву доверия и снижению производительности труда. Для предприятий, где успех часто зависит от сплоченности коллектива, потеря доверия и производительности может сигнализировать о гибели бизнеса. Обладая базовым пониманием механизмов управления конфликтами, руководители могут лучше справляться с конфликтами до того, как они перерастут в ситуацию невозможности мирного урегулирования. Методы воздействия на течение и исход конфликта зависят от того, о каком, собственно, конфликте идет речь, т. е. от причин его возникновения и типа, к которому он относится. Ведь одно дело организационный конфликт и совсем другое — социально-трудовой или тем более сугубо эмоциональный. Своего подхода требует межличностный конфликт, иная специфика у межгруппового или локального конфликта. Урегулирование конфликта предполагает не полное его устранение, а такое воздействие на *конфликтную ситуацию*, на поведение участников противоборства с тем, чтобы снизить накал напряженности, ограничить масштабы противоборства в группе или в организации в целом, извлечь из конфликта максимум пользы, свести к минимуму возможные экономические, социальные и нравственные потери.

Управление конфликтными ситуациями различается в зависимости от масштаба противоборства, этапа конфликта, типа конфликта, сферы, в которой лежат причины возникновения конфликтной ситуации. Так, в межэтнических, политических, социально-трудовых, религиозных, военных, международных, межличностных конфликтах применяемые технологии управления будут отражать характерные черты той сферы жизнедеятельности, в которой произошел конфликт.

Для того, чтобы управлять конфликтом, необходимо понимание конечной цели данного процесса и критериев, определяющих успех в урегулировании конфликта.

Цель управления конфликтами — трансформация взаимодействия в конструктивное русло и предотвращение деструктивных последствий

конфликтного противоборства. Управление конфликтом представляет сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда *этапов и стадий*, совершением действий, решающих эту проблему:

1. Признание проблемы (что действительно происходит в группе/ организации? Каковы причины происходящего? Что за всем этим стоит?);
2. Формулировка проблемы (последствия проблемы, срочность и ограничения по времени, жизненный цикл проблемы);
3. Определение критериев успешного решения;
4. Определение факторов, ограничивающих решение;
5. Выработка решения (разработка, оценка и выбор альтернатив);
6. Выполнение решения — устранение проблемы, породившей конфликт, по отношению к которой принято решение.
7. Встраивание механизма обратной связи (отслеживание решения).

Критерии и условия конструктивного разрешения конфликтов:

- прекращение конфликтного взаимодействия или снижение степени напряженности противоречий;
- переход от конфликта отношений (в основе которого личная неприязнь, социально-психологическая несовместимость) к конфликту задач (фокус на объективно-существующей проблеме);
- принятие позиции оппонента, признание ее права на существование;
- готовность к совместному выбору оптимальной стратегии разрешения, соответствующей данным обстоятельствам и принятие данной стратегии обеими сторонами конфликта;
- удовлетворенность сторон результатами разрешения конфликта.

Препятствия в управлении конфликтом:

- отсутствие понимания, что проблема существует, т. к. проблема не всегда на поверхности, зачастую противостояние носит скрытый характер и не осознается в должной степени;
- не представляется возможным собрать всю информацию, относящуюся к проблеме;
- ограничения во времени вынуждают принимать не лучшие решения;
- рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке мало учитываются факторы неосознаваемого характера (субъективные факторы).

Управление процессом протекания конфликта (управление конфликтом) — это реализация механизма целенаправленного воздействия на ход

социального взаимодействия с целью его трансформации в конструктивное русло и предотвращения деструктивных последствий конфликтного противоборства. Управление конфликтом осуществляет как правило либо одна из сторон, либо третья сторона — посредник.

Управление конфликтом осуществляется на следующих уровнях: внутриличностном, межличностном, межгрупповом, межорганизационном. В управлении конфликтом применяются *технологии*: социально-психологические, коммуникативные, нормативно-правовые, административно-организационные, экономические. Ранее были рассмотрены стадии развития конфликтной ситуации, на каждой из которых могут быть применены соответствующие технологии урегулирования.

Исследователями отмечается, что укрупненно можно говорить о трех стадиях в динамике конфликта: предконфликтная, конфликтная и послеконфликтная⁵⁷. *Предвидение или прогнозирование конфликта* — это важнейшая функция управления им, она направлена на оценку ситуации в коллективе и выявление причин потенциальных конфликтов. На этой стадии изучаются объективные и субъективные условия и факторы взаимодействия между людьми, их индивидуально-психологические особенности, а также возможные изменения в производственной и организационной структуре, связанные с переходом на выпуск новой продукции и др. *Профилактика или предупреждение конфликта* — это функция управления конфликтом призвана не допустить возникновения конфликта. Профилактика конфликтов основывается на их прогнозировании. На основе полученной информации о причинах назревающего нежелательного конфликта предпринимаются меры по нейтрализации действия факторов, вызывающих конфликт. Эффективное, грамотное управление социальной или социально-экономической системой само по себе является результативной мерой профилактики конфликтных ситуаций. Научно обоснованная система управления организацией и ее персоналом, как правило, исключает появление условий и факторов, вызывающих деструктивные конфликты. *Организация управления процессом протекания конфликта* — эта функция управления конфликтом направлена на ослабление и сдерживание эскалации, расширения конфликта, обеспечения его

⁵⁷ Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с.

развития в сторону разрешения. Она предполагает организацию деятельности в первую очередь третьей стороны: создание специального подразделения в организации или введение отдельной должности, создание рабочей группы по урегулированию конфликтных взаимодействий, проведение психологической подготовки конфликтующих сторон; определение истинной проблемы, причины, вызвавшей конфликт; призвание участниками конфликта установленных норм и правил конфликтного взаимодействия, удерживающих поведение противников в рамках приличия; направление процесса протекания конфликта в русло урегулирования. *Урегулирование или разрешение конфликта* — это осуществление функций, связанных с завершением конфликта. Разрешение конфликта может быть окончательным и временным. Окончательное разрешение конфликта достигается в том случае, если устранены причины и предмет конфликта. Временное разрешение конфликта происходит тогда, когда конфликт затухает во время, так как причины его возникновения полностью не устранены, но достигнут некий компромисс. Чтобы конфликт не разразился вновь, следует продолжить работу по устранению причин его возникновения.

Оценка последствий конфликта и подведение итогов — завершающая функция управления конфликтом. Здесь осуществляется анализ конфликтной ситуации от момента ее возникновения и до разрешения, делаются выводы о причинах конфликта и принимаются меры, противодействующие их новому возникновению. Эта функция также направлена на анализ негативных последствий конфликта, с тем чтобы исключить их появление в будущем.

Управление конфликтами, возникающими в межличностных взаимоотношениях предполагает регулирование конфликтной ситуации посредством влияния на объект, субъект, участников, другие элементы, связанные с данной конфликтной ситуацией, а также целенаправленное воздействие на их разрешение.

Управление конфликтами включает следующие позиции: профилактика конфликтов, манипулирование конфликтом, разрешение конфликта, подавление конфликта.

Качество управленческого труда, несомненно, предполагает владение способами управления конфликтом, среди которых (рис. 2.4)⁵⁸:

⁵⁸ Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. — СПб.: Инфо-Да, 2015. — С. 105.

1. Организационный способ управления конфликтами, который обеспечивает сбалансированность в распределении функций, обязанностей, ресурсов, прав, ответственности, их перераспределение в целях преодоления возникающих противоречий.

2. Экономический способ управления конфликтами предполагает применение различного рода экономических регуляторов трудовых отношений;

3. Правовой способ управления конфликтами означает разработку норм и нормативов, характеризующих основы внутрифирменной деятельности;

4. Этнокультурный способ управления конфликтами способствует согласованию социокультурных установок, позиций в рамках единой культуры предприятия, организации;

5. Психологический способ управления конфликтами — это использование технологий психологического воздействия на персонал с целью устранения психологических барьеров осуществления совместной деятельности индивидов и групп;

6. Политический способ управления конфликтами по своей сути означает подчинение персонала руководящей идеологической парадигме, общепринятой в обществе, на конкретном предприятии;

7. Силовой способ управления конфликтами предусматривает различные меры административно-командного воздействия на конфликтогены с целью подчинения целям и задачам функционирования предприятий.



Рисунок 2.4 — Способы управления конфликтами

Социально-психологические методы управления конфликтами основаны на определенных методах коммуникации. В зависимости от этапа развития конфликтной ситуации перед сторонами стоят те или иные цели коммуникации, соответственно которым выбираются формы коммуникативного взаимодействия. Выделяют следующие виды коммуникации, которые используются в урегулировании конфликта⁵⁹:

- Познавательная коммуникация, основная цель которой расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию. Ожидаемым результатом от данного вида коммуникации обычно является освоение новой информации и применение ее в практической деятельности. Коммуникативные формы познавательной коммуникации — это доклад, сообщение, семинар, беседа, отчет. В ряде случаев, конфликт связан с недостатком данных у оппонентов, отсутствием полной и достоверной информации, поэтому перечисленные формы познавательной коммуникаций могут иметь решающее значение для сглаживания и снижения конфликтного противостояния.
- Убеждающая коммуникация. Цель убеждающей коммуникации — вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки: убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником. Ожидаемым результатом от данного вида коммуникации может быть привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок реципиента, его взглядов, убеждений, переориентация целей. Коммуникативные формы убеждающего сообщения: призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентация, «круглые столы».
- Экспрессивная коммуникация. Ее целью могут являться попытки сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию. Ожидаемым результатом от экспрессивной коммуникации может быть изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств (сострадания, сопереживания), вовлечения

⁵⁹ Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник ГУУ. 2016. № 10. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsiya-opredelenie-ponyatiya-vidy-kommunikatsii-ee-barieri> (дата обращения: 04.03.2021).

в конкретные акции и действия. Коммуникативными формами экспрессивного сообщения могут быть презентации, беседы и собрания, митинги, рассказы о ситуации в фирме, о человеке, брифинги.

В урегулировании конфликтов, в зависимости от уровня возникновения конфликтной ситуации, масштаба конфликта и его этапов, могут использоваться различные виды коммуникации.

Объективно возникающие на базисной экономической, а также на социальной основе противоречия и, как следствие, конфликты являются тем основным делом, разрешением и улаживанием которого должны заниматься властные структуры на различных уровнях.

Лучшим способом преодоления противоречий является сотрудничество путем взаимных уступок. Это намного эффективнее, чем противостояние и противоборство.

Для обеспечения согласия большое значение имеет субъективный фактор. Конфликт по своей сути субъективен, так как возникает в процессе осознания различными людьми, группами, движениями и пр. своих интересов и целей. Будучи осознанным, конфликт решается сознательными субъективными усилиями всех сторон.

Главным этапом деконфликтизации является выработка общих принципов. Прежде всего следует обозначить принципы согласия, т. е. определить, с какими идеями, ценностями, положениями согласны противоборствующие стороны.

Затем следует этап компромиссов. Согласия можно достичь не посредством диктата и нажима, угроз и репрессий, а путем диалога, дискуссий, движения навстречу.

К согласию лучше всего двигаться совместно, объединяясь для конкретных дел.

В конфликтах компромиссы возможны не со всеми и не во всем. Наиболее легко консенсус можно достичь с потенциальными партнерами. Но здесь следует опасаться личных амбиций сторон.

Поведение человека определяют условия жизни и социальная среда. И чем здоровее нравственная среда, тем полнее осознание личной ответственности за свои мысли, чувства и поступки.

Структурные методы управления конфликтами (организационно-административные)

В условиях рыночной экономики, когда коллективы предприятий и организаций состоят из наемных работников, выполняющих

различные функциональные задачи, различающихся по своей мотивации, социально-демографическим характеристикам, уровню доходов, статусным параметрам, ценностным ориентациям — высока вероятность возникновения конфликтных ситуаций. *Структурные методы управления конфликтами основаны на институцировании процессов принятия и реализации управленческих решений в рамках организационно-административной структуры.*

Стоит отметить, что организационно-административные методы не эффективны применительно к конфликтам отношений, в основе которых лежит личная неприязнь, социально-психологическая несовместимость работников. Однако, четкая регламентация ответственности, прав и обязанностей позволяет успешно урегулировать конфликты, связанные с выполнением конкретных производственных задач, конфликты ресурсов. Реализации данной цели служат такие документы как: *устав, структура управления, штатное расписание, положения об оплате труда, премировании, коллективный договор, должностные инструкции, положения о подразделениях.*

Безболезненное разрешение конфликтов в социально-трудовой сфере требует соответствующих специалистов и механизмов. Чтобы снизить конфликтность, руководители обязаны владеть методами, которые позволили бы предвидеть и правильно оценивать характер, интенсивность и степень опасности скрытых конфликтов и не допустить их перерастания в открытые и не поддающиеся контролю. Но если конфликты уже возникли, их развитие необходимо не только отслеживать, но и принимать самые экстренные меры. Среди мероприятий по деконфликтизации целесообразно было бы использовать:

- отслеживание опасных ситуаций, способных вызвать конфликты;
- оперативную институциализацию властями острых социальных, трудовых коллизий;
- рассмотрение конфликтов по уровням — каждому уровню конфликта должны соответствовать определенные органы и процедуры его разрешения;
- повышение уровня толерантности населения;
- быструю реакцию властных структур на изменение интересов различных групп населения;
- активное воздействие на решения властей (всех уровней), так, почти 80% населения считают, что не могут оказать воздействия на власти;

- рационализацию конфликтов, т. е. перевод стихийной борьбы в организованную с информированием сторон о последствиях (известно, что чем более стихийный характер носит конфликт, чем меньше о нем знают, тем к более разрушительным последствиям он приводит).

В настоящее время делается акцент на переносе разрешения конфликтных ситуаций на личностный уровень. Актуализируются саморегуляция, коррекция действий и моделей поведения.

Методы урегулирования с привлечением третьей стороны (нормативно-правовые и метод медиации)

Вмешательство третьей стороны — это урегулирование конфликта при участии индивида или группы, не имеющих прямого отношения к конфликту, но предпринимающих усилия, направленные на продвижение к соглашению. Соответственно, разность способов урегулирования конфликта, зависит от его источников, отношений между конфликтующими сторонами. Существует следующие формы участия третьей стороны:

Посредничество — согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. Посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов. Посредничество — *медиация* — это метод разрешения конфликтов, при котором стороны добровольно привлекают к процессу управления конфликтом третью сторону.

Арбитраж является следующим шагом в разрешении конфликтов. Его особенностью является то, что либо обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение ее решений считается обязательным.

По степени влияния переговорщика на принимаемое решение выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте⁶⁰.

- Третейский судья — наиболее авторитарная роль. Обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Он изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит решение, которое не оспаривается.
- Арбитр также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками и выносит

⁶⁰ Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.

окончательное решение, обязательное для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

- Посредник — более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.
- Помощник в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.
- Наблюдатель своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Им создаются условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Условия целесообразности определенного типа медиаторства:

- авторитарный стиль (третейский судья, арбитр) — требуется быстрое решение; конфликт длителен, позиции сторон определены, но они не могут найти взаимоприемлемое решение; происходит ужесточение конфликта, эскалация эмоций;
- неавторитарный стиль (посредник, помощник) — наблюдается взаимное стремление оппонентов к разрешению конфликта и наличие у них навыков обсуждения проблем.

Кто же может выступать в роли третьей стороны в конфликте? В качестве *официальной третьей стороны*, обладающей нормативным статусом или возможностями воздействия на оппонентов, могут выступать:

- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура); правительственные или другие государственные комиссии (например, создающиеся для урегулирования забастовок и т. д.);
- представители правоохранительных органов;
- руководители организаций;
- общественные организации (комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов, профсоюзные организации и т. д.);
- профессиональные медиаторы-конфликтологи.

В качестве *неофициальной третьей стороны* в конфликте могут выступать:

- известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности (политики, бывшие государственные деятели);
- представители религиозных организаций;
- профессиональные психологи, педагоги, социальные работники;
- неформальные лидеры социальных групп разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец, другие родственники, коллеги по работе и т. д.);
- друзья, коллеги, соседи, просто свидетели конфликта.

Неофициальная третья сторона не обладает нормативным статусом, но участники конфликта признают неформальный авторитет этих лиц в решении подобных проблем.

В условиях нестабильности и снижения жизненного уровня проявления насилия, агрессии, возникновение конфликтных ситуаций стало носить массовый характер. Появление новых структур, групп стимулирует формирование противоречивых форм взаимодействия.

Социально-трудовой конфликт следует рассматривать как следствие ущемления или неадекватного удовлетворения той группы потребностей, которая характерна для личности как субъекта социально-трудовых отношений. Наличие социально-трудового конфликта свидетельствует о противоречии личных и групповых интересов, потребностей, ценностей. В связи с этим правомерным является вопрос: все ли потребности, интересы, на реализации которых настаивают группы или индивиды, должны быть удовлетворены? Как известно, проблема приоритетов является сложной для конфликтологов, так как отказ общества от удовлетворения тех или иных потребностей чреват деструктивными формами разрешения противоречий.

Станет ли конфликт средством стабилизации социально-трудовых отношений и согласования интересов или приведет к разрыву партнерских отношений, зависит от многих условий. Прежде всего от поведения сторон в конфликтных ситуациях, а также антагонистических притязаний, включая и государственно-правовое регулирование.

Нельзя не согласиться с тезисом о роли и значении системы социального партнерства как важнейшего элемента в механизме управления конфликтами, их профилактики и урегулирования⁶¹. Согласно ст. 23 ТК РФ, под социальным партнерством понимается система

⁶¹ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 2003. — С. 81–82.

взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений. Система социального партнерства в России включает пять уровней:

1. Федеральный уровень — устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в Российской Федерации.

2. Региональный уровень — устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в субъекте РФ.

3. Отраслевой уровень — устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в отрасли.

4. Территориальный уровень — устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в муниципальном образовании.

5. Организационный уровень — устанавливаются конкретные взаимные обязательства в сфере труда между работниками и работодателем.

Взаимодействие субъектов на федеральном и отраслевом уровнях формируют систему социального партнерства, называемой *трипартизмом*. На территориальном и региональном уровнях — *тетрапартизмом*, куда кроме представителей Правительства РФ, работников и работодателей включаются и представители регионального и территориального управления. *Бипартизм* — это система социального партнерства на уровне организаций, в котором участвуют представители работников и работодателей.

К законодательно закрепленным формам социального партнерства относятся:

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключение;
- переговоры, взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;
- участие работников, их представителей в управлении организацией;
- участие работников и работодателей, их представителей в досудебном разрешении трудовых конфликтов.

Следует помнить, что не существует такого общества, где беспрепятственно удовлетворяются все требования. В странах, где кон-

фликтология получила широкое развитие, разработаны и действуют различные способы институционализации социального напряжения. В результате снижение социальной напряженности происходит благодаря функционированию официально установленных предохранительных систем.

Однако, возможность появления и проявления конфликта в его острой форме зависит также от характера взаимосвязей индивидов и групп. В социальных структурах, коллектив которых достаточно сплочен, больше шансов для развития разрушительной формы конфликта. Тесные взаимозависимые отношения способствуют аккумуляции внутренних противоречий. Подавленную и зависимую личность (социальную группу) характеризует интенсивность ответной реакции. Отношения, основанные на частичном индивидуальном самовыражении, свободе индивидуальных действий, содержат меньшую вероятность разрушения. Для таких отношений типичны конфликтные ситуации, которые препятствуют аккумуляции противоречий, но способствуют постепенному, растянутому во времени разрешению и урегулированию.

Исход конфликта зависит от целей, которые преследуют его участники, тех средств, методов, которые они используют. Сила и продолжительность конфликтов зависят от поставленных целей, а также от количества имеющихся ресурсов (материальных и моральных).

2.5. Стили поведения в различных конфликтных ситуациях

Поведение — присущее живым существам взаимодействие со средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью; целеориентированная активность живого организма, служащая для осуществления контакта с внешним миром⁶².

К фактам поведения относятся:

1) все внешние проявления процессов физиологических, связанных с состоянием, деятельностью и общением людей — поза, мимика, интонации и пр.;

2) отдельные движения и жесты;

3) действия как более крупные акты поведения, имеющие определенный смысл;

⁶² Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998.

4) поступки — еще более крупные акты, как правило, имеющие общественное, социальное значение и связанные с нормами поведения, отношениями, самооценкой и пр.

Своеобразие поведения индивида зависит от характера его взаимоотношений с группами, членом которых он является; от норм групповых, ценностных ориентации, ролевых предписаний. Неадекватность поведения отрицательно сказывается на межличностных отношениях; она выражается, в частности, в переоценке личностью своих возможностей, расщеплении вербального и реального планов, ослаблении критичности при контроле за реализацией программ поведения. Главное в поведении — отношение к моральным нормам. Единица анализа поведения — поступок.

На выбор той или иной стратегии в поведении играют многочисленные внешние и внутренние условия. К *внутренним условиям* относятся индивидуально-психологические особенности личности. Так, особенности психических процессов — познавательных, эмоциональных, волевых — (ощущение, восприятие, представление, воображение, память, мышление, внимание, речь, эмоции, чувства и др.), психических свойств личности (направленность, темперамент, характер, способности) были подробно изучены в зарубежной и советской психологии.

К внешним условиям, определяющим выбор стратегии поведения относятся социально-организационные условия, воздействующие на индивида со стороны социума в целом, а также отдельных социальных групп и общностей. Социальные и организационные условия могут быть классифицированы в рамках трех групп факторов в зависимости от уровня, на котором оказывается воздействие: уровень макросреды, уровень мезосреды, уровень микросреды.

Наиболее известны *пять стилей поведения в конфликте*: *уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс*. Кен Томас и Ральф Килмен, работавшие в Университете Питсбурга, выявили, что у каждого человека существует предпочтительный вариант разрешения конфликта, который наиболее типичен для его поведения. В модели, предложенной учеными, описывается пять возможных поведенческих подходов к конфликту, визуально представляемых в виде двумерной матрицы, где на вертикальной оси показывается напористость, а на горизонтальной — предрасположенность к сотрудничеству (Рис. 2.5). Кроме того, на основе данной методологической модели был разра-

ботан опросник, позволяющий выявить индивидуальный стиль поведения в конфликте, широко используемый и известный как Опросник К. Томаса (см. Приложение). Опросник включает в себя 30 пар утверждений, описывающих поведение человека, задача испытуемого заключается в том, чтобы выбрать наиболее предпочтительный для себя вариант.



Рисунок 2.5 — Решетка Томаса — Килмена

Ниже рассматриваются возможности каждой из пяти стратегий.

Уклонение (избегание) отражает модель поведения, направленную на уклонение от взаимодействия, «замораживание» конфликта, при этом ни одна из сторон не достигает поставленных целей даже частично. Однако существует ряд ситуаций, в которых данная модель эффективна. Например, в ситуациях, когда партнер обладает объективно большей силой и использует ее в конфликтной борьбе. В общении со сложной конфликтной личностью следует использовать любую возможность, чтобы избежать конфликта или выиграть время для планирования дальнейших действий. Избегание приносит положительные плоды, являясь временной отсрочкой в решении конфликта: пока информации недостаточно или нет психологической уверенности в своей позиции, следует временно уйти от проблемы, чтобы в дальнейшем решить ее окончательно — это часто единственно верная стратегия.

Приспособление представляет собой поведенческую стратегию, направленную на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет ущемления собственных интересов. Данный подход является оправданным в ситуациях, когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида, или когда важнее сохранить отношения с оппонентом, нежели отстаивать собственные интересы. Также данная стратегия применима, если у индивида мало шансов на победу, недостаточно ресурсов для отстаивания своих интересов. Однако, необходимо помнить, что эта стратегия является непредсказуемой по своим последствиям. Если отказ от цели не стоил человеку большого труда, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером. Очень важно чувствовать, что другой заметил и оценил жертву. В противном случае остается чувство досады, обиды и, следовательно, почва для эмоционального конфликта.

Конфронтация (противоборство) — это стратегия поведения, характеризующаяся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств и имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей (манипуляций, власти, принуждения, иных средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него). Подобная стратегия применяется, когда ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него и сохранение отношений с оппонентом не является ценностью в сравнении с отстаиванием собственных интересов. В рамках конфронтации предполагаются жесткая позиция по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления. Данная стратегия применима для серьезных ситуаций и жизненно важных проблем, зачастую она эффективна в экстремальных ситуациях. Противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или, если человек обладает реальной силой и властью, уверен в своей компетентности. Рисками в применении данной стратегии является «застревание» в конфликте, если власти и силы недостаточно, а то и полный проигрыш, включая невозможность восстановления разрушенных отношений. Данная стратегия неприменима в личных взаимоотношениях и нежелательна в отношениях в трудовом коллективе, т. к. чревата полным отчуждением.

Сотрудничество отражает стремление индивида найти решение, удовлетворяющее интересы всех участников взаимодействия, в том

числе его самого. Данная стратегия включает в себя переговоры, открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения, конструктивную критику, отсутствие эмоционального давления. Данная форма требует вовлеченности и активной работы всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможны всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников. Сотрудничество представляет собой наиболее эффективную стратегию взаимодействия. Она незаменима в сфере социально-трудовых отношений, в близких, продолжительных и ценных отношениях, при равенстве статусов и психологической власти. Она позволяет партнерам разрешить конфликт, не отказываясь от своих реальных целей, сохраняя высокое качество взаимоотношений. Однако, сотрудничество предполагает высокий уровень конфликтологической, эмоциональной и коммуникативной компетентности оппонентов, их психологическую готовность и установку на конструктивные переговоры. Кроме того, зачастую сотрудничество занимает длительное время, требует отказа от спешки и оперативности в принятии решений.

Компромисс. Отличие компромисса от сотрудничества в том, что при первом нельзя сказать, что участники взаимодействия работают на благо друг другу (но и во вред другому они не работают тоже). В процессе поиска компромисса действия оппонентов направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особенно никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, если оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени. Компромисс как процесс «торга» позволяет частично удовлетворить интересы всех конфликтующих сторон, уладить конфликтное противоборство, избежать эмоциональных, материальных, финансовых потерь.

Во многом, стиль поведения в конфликте диктуется личностными особенностями индивида, характеристиками ситуации, а также степенью развития у конфликтующих сторон коммуникативной и конфликтологической компетентностей, эмоционального интеллекта, доступом к тем или иным ресурсам.

Говоря о наиболее конфликтных, «трудных» личностях, которые зачастую становятся провокаторами возникновения ситуаций противоборства, английский исследователь Роберт Брамсон отмечал, что их численность не более 10% от общего количества работников. Данный вывод был сделан им на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. В связи с этим, задача обеспечения в коллективе благоприятного социально-психологического климата решается посредством активного управления 1/10 частью персонала, т. к. остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности. В связи с этим, руководителю необходимо умение выявить указанные 10% трудных личностей в коллективе. Р. Брамсон выделил пять типов возмутителей спокойствия: агрессивные, жалобщики, нерешительные, безответственные, всезнайки (некоторые из них включают в себя подтипы)⁶³.

Агрессивные. Подразделяются на три подтипа: танки, снайперы, взрывники.

«Танки». Для них характерна гордо поднятая голова, громкий голос и ощущение самоуверенности. Они абсолютно уверены в том, что знают нужды и чаяния своих коллег и что их советы — самые компетентные. Но ладить с ними можно. Единственное, чего не любят «танки» — это агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются. При общении нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, при высказывании несогласия чаще употреблять фразы «по моему мнению», «как мне представляется». Чтобы добиться в споре с «танками» каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар».

«Снайперы». Они действуют по-другому, стреляют в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия работников. Самым эффективным приемом воздействия на «снайперов» является прямая на них атака. Если потребовать, чтобы «снайпер» подробно разъяснил, что он мыслит под той или иной своей остротой, тот никнет и затихнет. Однако здесь важна одна деталь: атаку на «снайперов» следует проводить так, чтобы они не теряли своего лица. Иначе они или взрываются, или затаиваются «с камнем за пазухой».

⁶³ Bramson Robert M. Coping with Difficult People. The proven-effective battle plan that has helped millions deal with the troublemakers in their lives at home and at work. Published by Dell. 1988.

«Взрывники». Это те, кто внезапно оглашает помещение криками, кто обрушивается на оппонентов с бранью. Эти типы так артистично выходят из себя, что создают впечатление у окружающих, будто их сильно обидели. Тактика обращения с такими типами очень проста: дайте им выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. Тогда минут через пять эти типы начинают ощущать потребность извиниться.

Жалобщики. Обычно пересыпают свою речь словами «всегда» или «никогда». Эти типы так красочно описывают свои «беды», что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Они хотят, чтобы их слушали в спокойной обстановке и непременно сидя. Ошибку допускает тот, кто соглашается с жалобщиками или наоборот доказывает им, что они не правы. Лучшее, что можно сделать в таких случаях — это перефразировать жалобы своими словами, дав им понять, что переживание их замечено.

Нерешительные. Обычно встречаются два подтипа: аналитики и добряки.

— «Аналитики», те, кто боятся сделать ошибку. Чтобы решиться на какой-либо шаг, они готовы перерывать гору документов, проделать массу вычислений. Будучи слишком осмотрительными, если уж на что решились, то непременно добьются успеха.

— «Добряки», те, кто не хотят наживать себе врагов. Подобного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих.

Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они исполняют без энтузиазма.

Безответственные. В какой-то степени — это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Самое лучшее, что действует на таких людей, так это дружеское расположение к ним. С ними не нужно тратить время на разговоры. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собою войдет в рамки.

Всезнайки. Среди них выделяют два типа: эрудиты и липовые эрудиты.

«**Эрудиты**», суждения которых оказываются на 75% профессионально обоснованными. Они являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что порождают у окружающих чувство неполноценности. Тем, кому по воле судьбы приходится иметь дело с ними, нужно всегда продумывать свою тактику действий. Если

«Эрудиты» слишком зарываются, то их можно остановить конкретными вопросами. Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

«*Липовые эрудиты*», которые лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм.

Руководитель, осуществляя функции управления в трудовом коллективе, сталкивается с различными категориями людей. Необходимо помнить, что работники не только по-разному ведут себя в конфликте, но и их включению в конфликт способствуют различные факторы. Осуществляя действия по предупреждению конфликтов, руководителю следует учитывать всевозможные тактики поведения людей в конфликтных ситуациях.

2.6. Инструментарий разрешения конфликтных ситуаций

Разрешение конфликтов — это комплекс мероприятий, направленных на устранение очага конфликтного взаимодействия и полное или частичное удовлетворение потребностей и интересов субъектов конфликта, снижение социальной напряженности, возникшей вследствие конфликтного противостояния.

Инструментарий разрешения конфликтных ситуаций представляет собой совокупность средств, технологий используемых для урегулирования или полного разрешения ситуаций напряженного конфликтного противостояния.

Необходимо обратить внимание на то, что по отношению к ситуациям, условия возникновения которых не позволяют полностью разрешить конфликт, применяется понятие «урегулирование». Так, Р. Дарендорф под регулированием социальных конфликтов понимает «такие формы контроля конфликтов, которые обращаются к форме выражения конфликтных действий, а не к их причинам, и подразумевают продолжение существования». Эффективное урегулирование конфликта в этом смысле предполагает наличие трех факторов, каждый из которых сам по себе влияет на интенсивность конфликтных проявлений:

1. Во-первых, для эффективного урегулирования конфликта обе стороны должны признать реальность конфликтной ситуации и право на существование позиции оппонента. Р. Дарендорф называет этот фактор «ценностной предпосылкой».

2. Вторым фактором эффективного урегулирования конфликтов является структурная организация социальных групп, преследующих общие интересы.

3. Третьим фактором является наличие определенных формальных «правил игры», процедурных норм, которые обеспечивают основу конфликтного взаимодействия. Как правило, они включают в себя положения о том, как и где собраться, порядок действий, порядок принятия решений, санкции в случае несоблюдения договоренностей, порядок пересмотра принятых правил.

Р. Дарендорф сводит все формы преодоления конфликта к трем основным возможностям: подавление и «отмена» конфликта как «любая попытка в корне ликвидировать противоречия» (и то и другое оценивается автором как неэффективные способы), а также «регулирование конфликтов», которое фактически и является подлинно эффективной формой работы с конфликтами. Ученый предлагает следующую последовательность в применении различных форм урегулирования конфликтов.

1. Переговоры. Предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопросов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», т. е. не участвующих в конфликте лиц или инстанций.

2. Посредничество как наиболее мягкая форма участия третьей стороны.

Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. По мнению Р. Дарендорфа, несмотря на кажущуюся необязательность этого образа действий, посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов.

3. Арбитраж является следующим шагом в разрешении конфликтов. Его особенностью является то, что либо обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение ее решений считается обязательным.

4. Обязательный арбитраж делает обязательным как обращение к третьей стороне, так и принятие ее решений. Это приближает данную меру к фактическому подавлению конфликта.

Каждый из рассмотренных этапов разрешения конфликта предполагает применение ряда социальных технологий и инструментов.

При этом необходимо обращение внимания на основные характеристики конфликта, определяющие выбор тех или иных средств: причина конфликта, цель конфликтующих, этап протекания конфликта, характеристики конфликтующих сторон (уровень их конфликтологической, эмоциональной, коммуникативной компетентности), параметры вербального и невербального взаимодействия конфликтующих, степень их взаимопонимания, (внешние условия протекания конфликта, сферы сближения оппонентов (области взаимопонимания), глубина конфликта. Подобный анализ конфликтной ситуации позволит составить общее представление о всех сторонах конфликтной ситуации и, как следствие, смоделировать механизм ее эффективного разрешения, определив стратегию и тактику действий. Далее рассматриваются основные инструменты разрешения конфликтов в социально-трудовой сфере.

Организационно-административные инструменты разрешения конфликтов.

В данную группу инструментов входят, прежде всего, такие как:

- институционализация социально-трудовых отношений;
- усовершенствование социальной и кадровой политики организации, ее направленность на справедливость и равенство в ставках оплаты труда и заработной платы, а также прозрачность в практике компенсации;
- обеспечение охраны труда и техники безопасности на производстве;
- введение должностей конфликт-менеджеров, конфликтологов, медиаторов в штатное расписание организации;
- разработка нормативных процедур для предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в организации.

Одной из наиболее частых причин возникновения конфликтов в организациях являются ролевые конфликты, порождаемые непониманием сотрудников требований и характеристик своих профессиональных ролей, пересечение разнонаправленных требований, дублирование выполняемых разными работниками задач, «двойная подчиненность» работников. Такой инструмент как ***институционализация отношений*** предполагает формальное закрепление ролей и статусов, создание постоянных или временных формальных отношений, в которых происходит взаимодействие сторон. Данной цели способствует принятие Положений о подразделениях, актуализация долж-

ностных инструкций, введение штатного расписания, разработка положения о материальном стимулировании, правил внутреннего трудового распорядка, регламента взаимодействия между различными бизнес-единицами, создание матрицы полномочий. Подобные меры призваны ввести нормы взаимодействия в организации, снизить количество областей деятельности, в которых отсутствует нормативное регулирование и допустима «игра без правил», поскольку подобные области являются потенциальными конфликтогенами.

Эффективным инструментом разрешения конфликтов в организации является *внедрение должностей конфликтологов*, медиаторов в штатную структуру. В их задачи входит постоянный мониторинг социальной напряженности в организации, наблюдение за вербальным и невербальным взаимодействием работников, фиксация социальных сигналов появления конфликтов, а также своевременное и деятельное участие в разрешении возникающих конфликтов в качестве третьей стороны. Чаще всего, функцию медиатора в конфликте выполняет руководитель одной из конфликтующих сторон, что не всегда эффективно, т. к. он является заинтересованным субъектом. Введение же в штат организации должности конфликтолога или медиатора позволит разрешать возникающие в различных бизнес-единицах конфликты, избегая пересечения интересов и при помощи высококвалифицированной помощи. Согласно проекту профессионального стандарта «конфликтолог», в задачи данного специалиста входит:

- разработка социальных технологий разрешения конфликтов;
- формирование базы данных, мониторинг конфликтов, методологическое и методическое обеспечение принятия управленческих решений в конфликтных ситуациях;
- конфликтологическое сопровождение инновационных проектов, в целях минимизации сопротивления изменениям, формирования инновационной среды и корпоративной культуры;
- оказание помощи сторонам конфликта в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию спора на основе конструктивного диалога, достижения взаимопонимания и примирения сторон. Подготовка предложений по устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта;
- организация и координация программ повышения квалификации и формирования конфликтологической компетентности субъектов экономической деятельности и др.

Walton (1969) разработал конкретные предложения для поддержания внешним консультантом продуктивной конфронтации⁶⁴:

- определение у сторон стремления позитивно разрешить конфликтную ситуацию;
- поддержка и сохранение в равновесии силовых отношений, сложившихся в данной ситуации;
- координация заседаний, посвященных урегулированию конфронтации, например согласование с обеими сторонами времени и места их проведения; при этом инициатива должна исходить от консультанта, а не от сторон, вовлеченных в конфликт;
- чередование дифференциации и интеграции; успешная интеграция (решение проблемы) возможна только после тщательной дифференциации — исследования конкретных жалоб и мнений обеих сторон;
- обеспечение условий, способствующих развитию открытости;
- обеспечение надежной коммуникации;
- обеспечение оптимального напряжения в ситуации конфронтации.

У. Мастенбрук предлагает следующую стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом, в форме нескольких постулатов, то есть основных условий урегулирования конфликта.

1. Завоевание авторитета. Для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной. Если одна из сторон не оказывает консультанту никакого доверия или вообще не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.

2. Установление структуры взаимоотношений сторон. Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон — участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием в разрешении конфликта. При проявлении одной из сторон опасной тенденции к конкуренции консультант будет вынужден предварительно добиться определенного внутреннего консенсуса. Консультант должен установить структуру взаимоотношений

⁶⁴ У. Мастенбрук. Подход к конфликту // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. — Харьков: ХНАГХ, 2008. — С. 127.

сторон и координировать центральную власть. Весьма распространенным является интервью с представителями обеих сторон как способ получения консультантом нужной ему информации. С помощью этих интервью консультант может определить важные моменты: степень своего авторитета; разграничение и внутреннюю структуру сторон; возможный состав группы, которая может оказать ему поддержку; интенсивность конфликта; симметрия, или силовой баланс; природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства).

3. Поддержание определенного равновесия сторон Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Сам факт приглашения консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия. Чем значительнее силовые различия, тем значительнее возможность того, что более сильная сторона будет намерена разрешить конфликт посредством простого навязывания своей воли и принуждения другой стороны признавать ее.

4. Поддержание определенного «оптимального» уровня интенсивности конфликта При очень высокой интенсивности конфликта управление им становится невозможным, поскольку ни одна сторона не проявит готовности общения с другой стороной. Кроме того, оба участника конфликта не будут видеть большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями какой-либо стороны. Конфликты, которые находятся в состоянии очень быстрой эскалации, могут оказаться вне пределов досягаемости, вне сферы влияния консультанта. Кроме того, конфликты могут вступать в такую фазу, при которой стороны не проявляют желания осуществлять изменения, поскольку они уже привыкли находиться в состоянии конфликта.

5. Рекомендация вмешательств с учетом наличия четырех видов конфликта Конфликтные ситуации обычно связаны с: деловыми («инструментальными») отношениями; социоэмоциональными отношениями; отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов; силовыми отношениями.

6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Лучше всего, если деятельность консультанта будет иметь вид поэтапного рассмотрения предметов спора и конфронтации сторон, приводящего, условно говоря, к синтезу, то есть к выработке определенного решения,

понимания и достижению компромисса. Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Работа принесет наилучшие результаты, если этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами.

7. Четкость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу. Важная задача консультанта — четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, и при необходимости их разъяснение и обоснование. Это создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу и недоверие.

Еще одним организационно-административным инструментом разрешения конфликтов является создание *разработка нормативных процедур для предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций* в организации, другими словами легитимация процедуры разрешения конфликта посредством развития системы конфликт-менеджмента в организации.

Социально-психологические инструменты разрешения конфликтов. Социально-психологические инструменты применяются в процессе переговоров между конфликтующими сторонами. Переговоры — это механизм разрешения (урегулирования) конфликта, совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения. Основными функциями переговорного процесса являются следующие:

- информационная: обмен мнениями, взглядами, повышение информированности оппонентов о различных аспектах ситуации;
- коммуникативная: соотнесение различных точек зрения, поиск областей согласия, выстраивание взаимоотношений;
- координационная: достижение договоренности и координация дальнейших действий;
- функция контроля: направлена на выработку системы получения обратной связи о реализации принятого решения.

М.М. Лебедева выделяет три этапа переговоров:

1. Подготовка к переговорам (предпереговорная стадия);
2. Ведение переговоров и достижение договоренностей (стадия взаимодействия)
3. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Подготовка к переговорам. На этой стадии определяются цели переговоров, происходит оценка собственных сил, предварительное выявление сильных и слабых мест в позициях сторон; составление предварительного плана переговоров; определение структуры и этапа конфликта. Исследователями отмечается, что в ходе подготовки к переговорам стороны обычно концентрируются на стратегии, тактике, предложениях и контрпредложениях и не уделяют внимания влиянию эмоций на происходящее за столом переговоров. Вместе с тем, человек способен регулировать тревожность, гнев, воодушевление, разочарование или сожаление, которые могут ощущать и выражать в ходе переговоров.

Подготовка позволяет проанализировать объективные факторы (Что представляет собой оппонент? Какие вопросы обсуждаются? Какая у меня лучшая альтернатива, если договориться не удастся?) Предлагаются следующие подсказки и вопросы для подготовки к переговорам и планирования всех стадий⁶⁵.

Этап ведения переговоров. На данном этапе происходит установление психологического контакта между оппонентами; уточнение предмета переговоров, соотнесение позиций сторон в ходе взаимодействия, получение дополнительной информации об оппонентах. В зависимости от полученной информации на этапе ведения переговоров сторонами может пересматриваться поведенческая стратегия, переход к поиску компромисса или, наоборот, взятие временного «тайм-аута» для оценки новых обстоятельств.

В разрешении конфликтов важно обращаться к эффективным технологиям общения. Конструктивные технологии общения в ходе урегулирования конфликтов позволяют минимизировать негативные последствия спора, повысить удовлетворенность конфликтующих сторон от разрешения противоречия. Для этого каждому участнику конфликта необходимо следовать следующим принципам: признать существование конфликта; продемонстрировать оппоненту важность переговоров.

1. Сосредоточиться на реальном положении вещей.
2. Избегать вербальных и невербальных проявлений конфликтогенов.
3. Перейти от конфликта отношений к решению конкретной задачи.

⁶⁵ Переговоры / пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 200 с. — (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

4. Четко и конкретно выражать суть дела.
5. Не делать однозначных и поспешных выводов.
6. Сформулировать конструктивные последствия ситуации, воспринимать ее как возможность.

Таблица 2.1

Этапы подготовки к переговорам

	Спросите себя	Помните
Начальный этап	<ul style="list-style-type: none"> — Что я чувствую? — Следует ли мне проявлять свои эмоции? — Как могут чувствовать себя сидящие напротив за столом переговорщиков? — Они скорее скрывают или демонстрируют свои эмоции? — Следует ли прибегнуть к посреднику для проведения переговоров? 	<ul style="list-style-type: none"> — Чувствовать беспокойство и воодушевление — это нормально. — Нужно пытаться не проявлять тревожность. — Выражение веры в перспективность переговоров поможет установить хорошие взаимоотношения. — В эмоционально значимых ситуациях стоит подумать о привлечении к переговорам посредника.
Основной этап	<ul style="list-style-type: none"> — Что в ходе переговоров способно заставить меня испытать гнев? — Какие действия могут вызвать гнев у второй стороны? — Какие действия и вопросы оппонента, вероятно, заставят меня испытать тревогу? 	<ul style="list-style-type: none"> — Надо быть аккуратнее с проявлениями гнева — можно добиться уступок, но навредить долгосрочным отношениям. — Не стоит провоцировать оппонента — он может отказаться от переговоров. — Критически важно подготовить ответы на сложные вопросы — это позволит сохранять спокойствие в ходе переговоров.
Заключительный этап	<ul style="list-style-type: none"> — Каковы вероятные результаты переговоров? Чего я надеюсь достичь? Чего я ожидаю достичь? — Как я буду себя чувствовать при каждом из вариантов исхода? — Следует ли мне выразить эти чувства? Кому? — Как может вторая сторона отнестись к вероятным результатам? 	<ul style="list-style-type: none"> — Чтобы уменьшить разочарование, нужно ясно очертить свои цели и ожидания и корректировать их на всем протяжении переговоров. — В случае удовлетворенности исходом будет мудро не демонстрировать это. — Лучшие переговорщики создают ценность для всех, заявляя права на львиную долю, но делая так, что вторая сторона тоже чувствует, что осталась в выигрыше.

Специалистами выделяются два вида переговоров, в зависимости от предназначения: урегулирование конфликтного характера взаимодействия или решение конкретной проблемы. По мысли М.М. Лебедевой, переговоры в условиях конфликта увеличивают «цену ошибки», допущенной оппонентами во взаимодействии, ответственность за принимаемые решения, т. к. могут повлечь усиление конфликта. «Цена» ошибки при сотрудничестве также может быть высокой, однако в условиях доверия между сторонами, ее легче исправить.

Технологии подачи позиции. М.М. Лебедева говорит о четырех способах подачи позиции участниками переговоров: открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общностей в позициях, подчеркивание различий в позициях.

Рекомендации для подачи своей позиции⁶⁶:

Для этого можно использовать следующие рекомендации:

- 1) оперируйте простыми, ясными и точными понятиями;
- 2) ведите аргументацию корректно по отношению к собеседнику:
 - открыто признавайте правоту собеседника, если он прав;
 - продолжайте оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседником;
 - сначала отвечайте на аргументы собеседника, а потом приводите собственные;
 - сохраняйте вежливость;
- 3) учитывайте личностные особенности собеседника:
 - нацеливайте аргументацию на цели и мотивы собеседника;
 - избегайте простого перечисления фактов, излагайте преимущества того или иного события;
 - употребляйте понятную собеседнику терминологию;
 - соразмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента собеседника;
- 4) пытайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства, идеи и соображения:
- 5) используйте схемы, конспектирование хода беседы;
- 6) используйте сравнения, но без преувеличений, так как они вызывают недоверие;
- 7) не забывайте, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, а 1–2 ярких довода достигают большего эффекта;

⁶⁶ Асмолова, М. Л. Искусство презентаций и ведения переговоров : учебное пособие / М.Л. Асмолова. — 3-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — С. 226.

8) используйте специальные приемы и аргументации.

Технологии изучения интересов и позиций партнера. Успех переговоров зачастую определяется глубиной понимания оппонентами позиций друг друга. Как правило, за противоположными позициями скрывается гораздо больше интересов по сравнению с теми, которые вошли в противоречие. Основные шаги в процессе понимания позиций партнера⁶⁷:

1. Поставьте себя на место партнера. Рассмотрите позицию, которую он занимает, и задайте себе вопрос: «Почему?»

2. Определите, какое решение, по его мнению, вы должны ему предложить.

3. Спросите себя: На чье решение вы хотите повлиять? Имеет ли другая сторона представление о том, какое решение, по вашему мнению, она должна принять?

4. Самые сильные интересы — это основные человеческие потребности. Особое внимание обратите на базовые потребности, которые мотивируют действия людей. Проявите внимание к нуждам партнера. В ходе переговоров важно показать, что вы поняли их интересы, признать, что эти интересы являются частью проблемы, которую вы пытаетесь решить.

5. Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются. К вашим интересам будут относиться с должным уважением, если вы докажете их жизненную важность.

6. Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение. Изложите сначала ваши интересы и доводы и лишь затем — выводы и предложения.

7. Смотрите вперед, а не назад. Вместо того чтобы спорить с другой стороной о прошлом, говорите о том, чего вы хотите достичь в будущем.

8. Будьте гибки и открыты для новых идей. Важно выработать несколько вариантов, отвечающих вашим интересам, и быть готовым для принятия идей и вариантов, предлагаемых партнером.

9. Будьте тверды, говоря о проблеме, но деликатны по отношению к партнеру. Покажите, что вы заняты проблемой, а не ищите ссору.

Основной инструмент в понимании позиции оппонента — вопросы. Выделяются следующие группы вопросов: информационные, кон-

⁶⁷ Асмолова, М. Л. Искусство презентаций и ведения переговоров : учебное пособие / М.Л. Асмолова. — 3-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — С. 220.

трольные, ориентирующие, подтверждающие, ознакомительные, направляющие, провокационные и др.

Информационные вопросы: Почему? Как? Каким образом?

Ориентационные: «Что вы думаете по этому поводу?»

Подтверждающие: «Вы согласны, что это так?» «Вы поправите меня, если я не прав?»

Ознакомительные: «Какие последствия данной ситуации вы видите?»

Направляющие: «Мы прервемся для на перерыв?» «Вы возьмете паузу для обдумывания нашего предложения?» Этот вид вопросов позволяет управлять процессом переговоров.

Провокационные: «Если вы так считаете, что же вы раньше не высказали свое мнение?»

*Технология взаимодействия в зависимости от традиционной манеры общения человека.*⁶⁸

Доминантный субъект общения: субъект напорист, перебивает партнера, повышает голос, многократно повторяет свою мысль.

Рекомендация: дать субъекту возможность проявить доминантность (выговориться), спокойно держаться независимой точки зрения, не опровергая партнера (остроты, шутки не использовать!)

Недоминантный субъект общения: субъект теряется, нерешителен, позволяет сбить себя с толку.

Рекомендация: стимулирование субъекта, поощрение его инициативы и возможности выразить себя.

Мобильный субъект общения: субъект отличается легкостью переключения внимания, речь тороплива, часто прерывает партнера репликами.

Рекомендация: начинайте разговор в темпе партнера, **постепенно** снижая темп речи, доведите до субъекта свою мысль и **без соблюдения** формальностей сверните общение (партнер не обидится!)

Ригидный субъект общения: субъект предварительно изучает партнера, слушает внимательно, говорит медленно, слова подбирает тщательно.

Рекомендация: настройтесь на долготерпение, избегайте **небрежности** в разговоре, следуйте этикету.

⁶⁸ Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. — С. 417.

Экстравертный субъект общения: субъект настроен на общение, внимателен к окружающим, высказывает симпатии партнерам.

Рекомендация: полностью следуйте манере общения партнера.

Интровертный субъект общения: субъект не склонен к внешнему диалогу, тем более на личные темы, обидчив, застенчив.

Рекомендация: постепенно и деликатно втягивать партнера в общение, начинать беседу лучше «с глаза на глаз».

Этап анализа результатов переговоров и выполнения принятых решений. На данном этапе осуществляется выполнение сторонами принятых на себя обязательств, контроль соблюдения договоренностей. Кроме того, стороны рефлексивно анализируют процесс переговоров, факторы, которые способствовали/препятствовали успеху, сложности, собственное поведение и поведение оппонентов.

Типичные ошибки при разрешении конфликтов. Существует целый ряд ошибок, которые нередко допускаются при разрешении конфликтов.

1. Попытки разрешить конфликт без предварительного выяснения его истинных причин. Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться примирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не устраняется основная проблема конфликта. Вынужденные взаимодействовать, оппоненты каждый раз сталкиваются с основной проблемой и воспроизводят конфликт.

2. Преждевременное «замораживание» конфликта. Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но такое преждевременное «замораживание» конфликта — это остановка, не меняющая объективной ситуации, она чревата возобновлением конфликта в еще более острой форме.

3. Неверно определены предметы конфликта и его участники. Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных участников. Иногда активно выступающие участники конфликта на самом деле не являются самостоятельными «игроками» и действуют по наводке людей, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в тени.

4. Запаздывание с принятием мер. Даже если конфликт был вызван объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Поэтому эффективных организационных

решений для его разрешения бывает недостаточно. Участники конфликта еще долгое время могут испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. Неудачный выбор посредника. Выбор посредника, ведущего переговоры с конфликтующими сторонами, не может быть случайным. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему одной из сторон.

6. Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью. Конфликту, как правило, сопутствуют большая напряженность и эмоциональное переживание. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня эмоционального фона.

7. Генерализация конфликта. Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления — привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти расширение зоны конфликта.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Виды конфликтов в зависимости от сфер общественной жизни.
2. Причины возникновения конфликтов в социально-трудовых отношениях.
3. Виды конфликтов: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, межорганизационный, внутриорганизационный.
4. Классификация конфликтов М.Дойча.
5. Основные этапы в динамике конфликта.
6. Элементы конфликта.
7. Социальные сигналы потенциального конфликта. Сигналы социальной напряженности.
8. Методы мониторинга социальной напряженности в организациях и предприятиях: опрос, наблюдение, социометрия, изучение документов, тестирование, анкетирование, структурированное интервью и др.
9. Типы конфликтогенов и их распознавание в социально-трудовых взаимоотношениях.
10. Представления Л.Козера, Р.Дарендорфа, Т.Парсонса, Ж.Сореля, Э. Мэйо, Э.Пестеля и М.Месаровича о функциональных и дисфункциональных последствиях конфликтов в общественных отношениях.

11. Негативные и позитивные последствия конфликта в социально-трудовых отношениях.

12. Уровни управления конфликтом: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, межорганизационный.

13. Конфликтологическая компетентность как основа управления конфликтами. Структура конфликтологической компетентности.

14. Понятие и структура конфликтологической культуры личности.

15. Методы управления конфликтами с привлечением третьей стороны (посредничество, медиация, арбитраж).

16. Стили поведения в конфликте. Решетка Томаса-Килмена.

17. Характерные черты и типы конфликтных личностей.

18. Организационно-административные и социально-психологические инструменты разрешения конфликтов.

19. Типичные ошибки при разрешении конфликтов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Арбитраж — это способ разрешения конфликта, при котором третья сторона выступает в роли судьи. При таком способе разрешения конфликта арбитр на основании своего представления о ситуации принимает решение, которое стороны обязаны исполнять.

Внутриличностный конфликт — конфликт, который отражает несогласованность содержания социальных ролей, исполняемых в обществе индивидом, является внутренним для человека.

Внутриорганизационный конфликт — конфликт, который состоит в противостоянии различных статусных или профессионально-квалификационных групп в рамках одной организации. Выделяются два основных типа конфликтов в организации: вертикальные и горизонтальные.

Выходное интервью (или Exit-интервью) — финальное собеседование, которое проводится в последний рабочий день сотрудника, вне зависимости от формы прекращения трудовых отношений.

Деятельностно-ориентированный конфликт — конфликт, связанный с ключевыми аспектами совместной (профессиональной) деятельности, проявляющихся в общении, опосредованном целями и содержанием этой деятельности

Дисфункциональный конфликт — конфликт, приводящий к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Метод интервью — психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в проведении разговора между психологом или социологом и работником по заранее разработанному плану.

Конфликтологическая компетентность — способность и готовность работника к конструктивному поведению в конфликте, наличие знаний о сущ-

ности, типах конфликтов, признаках конфликтной личности, методах и способах поведения в конфликте и умение применять их на практике.

Конфликтологическая культура личности — это комплексное интегративное качество, включающее культуру ценностно-смысловой сферы личности, культуру мышления, культуру чувств, коммуникативную культуру, поведенческую культуру, и проявляющееся в оптимальных, соответствующих контексту, стилях поведения в конфликте.

Медиация — это процесс, при котором незаинтересованный, беспристрастный специалист помогает сторонам, вовлеченным в конфликт, достичь его взаимоприемлемого урегулирования. Медиатор намечает путь к соглашению, облегчая и направляя коммуникацию между участниками, помогая им получить соответствующую информацию и выбрать такой вариант решения ситуации, который устраняет сложившееся противоречие.

Межгрупповые конфликты — это тип конфликтов, в котором в качестве субъектов взаимодействия выступают не отдельные индивиды, а группы. Так, можно говорить о конфликтах между малыми, большими (в частности, религиозными, классовыми, этническими и др.), формальными, неформальными и тому подобными группами.

Межличностные конфликты — это конфликты, происходящие на уровне социально-психологического взаимодействия между отдельными людьми, представляющие собой столкновение противоположных интересов, стремлений, ценностей, мировоззрения, восприятия.

Межорганизационный конфликт — это конфликт, возникающий между двумя или более организациями, порождаемый множеством факторов, например, конкуренцией за ресурсы, корпоративными слияниями, поглощениями.

Мониторинг социальной напряженности — это процесс непрерывного и систематического наблюдения важнейших социально-экономических процессов, происходящих на различных уровнях общественных отношений, в т. ч. на уровне микросоциальной среды, в рамках конкретных организаций и предприятий, отражающих рост социальной неудовлетворенности.

Нереалистические конфликты — конфликты, которые имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие как самоцель, а не средство достижения конкретного результата.

Опрос — метод социологического исследования, заключающийся в сборе и получении первичных эмпирических сведений об определённых мнениях, знаниях и социальных фактах, составляющих предмет исследования, путём устного или письменного взаимодействия исследователя (интервьюера) и заданной совокупности опрашиваемых (интервьюируемые, респонденты).

Поведение — присущее живым существам взаимодействие со средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью; целеориентированная активность живого организма, служащая для осуществления контакта с внешним миром.

Посредничество — это метод разрешения конфликтов, при котором стороны добровольно привлекают к процессу управления конфликтом третью сторону.

Разрешение конфликтов — это комплекс мероприятий, направленных на устранение очага конфликтного взаимодействия и полное или частичное удовлетворение потребностей и интересов субъектов конфликта, снижение социальной напряженности, возникшей вследствие конфликтного противостояния.

Реалистический конфликт — это конфликт, который вызывает неудовлетворение конкретных требований участников или же несправедливое, согласно мнению одной из сторон, распределение между участниками определенных преимуществ. Как правило, такие конфликты направлены на достижение конкретного результата.

Социометрия — техника, разработанная Дж. Морено, применяемая для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования: измерение степени сплоченности-разобщенности в группе; выявление относительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии; обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Субъектноориентированный конфликт — конфликт, обусловленный, прежде всего, субъектными характеристиками и поведением сторон, который связан со сферой общения, относительно независимой от основной коллективной деятельности.

Управление конфликтом — это реализация механизма целенаправленного воздействия на ход социального взаимодействия с целью его трансформации в конструктивное русло и предотвращения деструктивных последствий конфликтного противоборства.

Функциональный конфликт — конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

ГЛАВА III

МОДЕЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

3.1. Социально-экономические и организационно-правовые факторы разрастания конфликтной ситуации

Одним из важнейших вопросов, требующих разрешения в исследовании конфликтов, является вопрос об условиях и факторах, обуславливающих возникновение ситуаций социально-психологической напряженности и их перерастания в конфликт. Между исследователями данной проблематики существуют противоречия, связанные с тем, насколько устойчивыми, стабильными или же, наоборот, зависимыми от конкретных ситуаций взаимодействия являются детерминанты проявления конфликта⁶⁹. Тех, кто связывает конфликтность с образованиями, стабильными во времени (диспозициями, конфликтными чертами личности, установками), условно относят к *диспозиционному подходу*. Тех же исследователей, что склонны рассматривать конфликтное поведение личности как результат исключительного влияния ситуационных факторов, как не зависящее от «внутреннего» ментально-мотивационного, смыслового плана, относят к представителям *ситуационного подхода*. В рамках диспозиционного подхода исследуются мотивы, ценностно-мотивационные смыслы, потребности людей, индивидуально-личностные особенности (характер, темперамент, психологические установки на конфликтное поведение). Основная часть психологических исследований в русле диспозиционного подхода направлена на изучение черт личности, отражающихся на межличностном взаимодействии.

Ситуационный подход акцентирует внимание на воздействии внешних условий формирования и функционирования личности и социальных групп на возникновение конфликтных ситуаций. Эта позиция позволяет исследовать вероятность возникновения конфликта вследствие действия неблагоприятных условий среды: экономических, социальных, правовых, культурных, политических и др. А.А. Реан

⁶⁹ Леонов Н.И. Онтологическая сущность конфликтов // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. — Харьков: ХНАГХ, 2008. — С. 12.

предлагает исходить из принципа дополнительности действия ситуативных (обеспечивающих вариативность) и транситуативных (обеспечивающих постоянство поведения) факторов, утверждая, что в большинстве случаев детерминирующими факторами являются личностные факторы, тогда как ситуативные играют роль модулятора (определяя вариативность проявления личностных факторов). В некоторых, гораздо более редких, на его взгляд, случаях иерархия факторов может меняться.

Выделяются три *парадигмы взаимоотношений человека и среды*⁷⁰:

1. Взаимодействие человека и среды как *адаптация*. Среда выступает как носитель физических особенностей, как сфера взаимодействия между людьми и как источник информации. Средовые изменения в большинстве случаев описаны как изменения природного и технологического характера. Человек адаптируется к этим средовым изменениям. Он должен выбирать поведение, адаптивное к событиям. Результатом адаптации или дезадаптации становится изменение личностных черт. Человек может использовать информацию и социальную помощь.

2. Взаимодействие человека и среды как *использование возможностей*. Среда понимается как источник возможностей и ограничений для целенаправленных действий. Индивид стремится достичь своих целей, удовлетворить потребности, реализовать проекты. Среда в данном случае описывается как временная и пространственная структура.

3. Систему «человек — окружение» можно рассматривать как *поле взаимодействия социокультурных сил*. Среда — набор культурно обусловленных систем и установок. Среда изменяется в силу политических, социальных, культурных и экономических перемен. Человек — феномен, который соответствует социокультурной системе и воспроизводит ее. человек изменяется, потому что социокультурная система требует изменений в поведении.

По мысли Н.И. Леонова, эти три парадигмы могут служить основанием интегративного подхода в исследованиях поведения субъекта (личности, группы) в конфликте.

Нельзя недооценивать роль внешних условий, в которых социализируется человек, их влияние на степень конфликтности взаимодействия между членами социальных групп и организаций. Так,

⁷⁰ Леонов Н. И. Онтологическая сущность конфликтов // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. — Харьков: ХНАГХ, 2008. — С. 16.

М. Дойч подчеркивает, что социальное взаимодействие происходит в социальной среде — в семье, в группе, в общине, в стране, в цивилизации, — которая выработала технику, символы, категории, правила и ценности, подходящие для взаимодействия людей. Таким образом, чтобы понять суть происходящего при социальных взаимодействиях, необходимо рассматривать его в более общем социальном контексте⁷¹.

Роль внешней среды в возникновении конфликтов подчеркивал и В.С. Мерлин, исследуя внутриличностные конфликты, которые с неизбежностью проявляются в поведении людей в обществе. Он отмечает следующее: «внешние условия конфликта в жизни любого человека в любом обществе возникают с неизбежной необходимостью. Во-первых, уже в силу борьбы с природой возникают неизбежные трудности и препятствия для удовлетворения мотивов и отношений личности. Во-вторых, удовлетворение одних мотивов с неизбежностью порождает новые, еще неудовлетворенные мотивы. Этот вечный рост и развитие неудовлетворенных еще мотивов — необходимое условие общественного развития. И, наконец, одним из наиболее важных внешних источников конфликтов является то, что общественная жизнь с необходимостью требует подавления или ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких и активных, например, стремление к сохранению жизни. Поэтому, хотя содержание и характер внешних условий конфликта очень различны в зависимости от общеисторических и биографических условий, их возникновение неизбежно и необходимо».⁷²

Внешняя среда включает в себя такие компоненты как:

- контактная среда (неформальные организации в структуре персонала, профессиональные объединения и клубы; родственные связи, коммуникативная среда территориальной общности и т. д.);
- система образования, профессиональной подготовки и переподготовки;
- социально-структурная среда (сложившийся механизм социальных статусов, структура субкультурных групп, социальная стратификация населения, система обеспечения социальной защищенности трудоспособных категорий населения и др.);

⁷¹ Дойч М. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы)// Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. — Харьков: ХНАГХ, 2008. — С. 81.

⁷² Мерлин В. С. Личность и общество. — Пермь, 1990.

- символическая реальность (социальные нормы и поведенческие стереотипы, степень приоритетности трудовых ориентаций в системе ценностных ориентаций населения);
- информационная среда.⁷³

Исходя из положений системного подхода, внешние факторы возникновения конфликтов могут исследоваться на трех уровнях: макросоциальной среды, мезосреды и микросреды. Макроуровень представлен общественными отношениями в самом широком смысле, учитывая общие социально-экономические и организационно-правовые условия; мезоуровень представлен отдельными социальными группами и общностями; микроуровень — конкретными организациями и предприятиями.

На *макроуровне* на потенциальную конфликтность взаимодействия воздействуют политические факторы (стабильность и последовательность политических преобразований, предпосылки для развития и выживания предприятий, развития конкуренции); социально-экономические факторы (ценовая политика, налоговая политика, политика ресурсосбережения, социальная мобильность населения, демографическая структура населения, уровень безработицы, уровень экономических рисков, индекс развития человеческого потенциала, и др.); социально-психологические факторы (социальное самочувствие населения, социальная адаптация населения, социокультурный уровень работников); правовые факторы (наличие непротиворечивого правового поля, регулирующего различные аспекты взаимодействия субъектов общественных отношений: работодателей и работников, предприятий, органов госвласти и т. п.). Достаточно важную роль на уровне макросреды играют культурные факторы: принятые в обществе ценности, нормы взаимодействия, менталитет, идеология.

На *мезоуровне* перечисленные факторы проявляются в деятельности регионального сообщества, профессиональных объединений, развитии отношений социального партнерства, в т. ч. в ведении политики социально-ответственной деятельности хозяйствующими субъектами. Часто именно на мезоуровне проявляется такой фактор конфликтности как соперничество между конкурентами в отрасли, низкий уровень отраслевого взаимопонимания и взаимодействия.

⁷³ Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. — СПб.: Инфо-Да, 2015. — С. 99.

На *микроуровне* социально-экономические и организационно-правовые факторы разрастания конфликтной ситуации воплощаются в реализуемой организацией кадровой, социальной политике, вниманию к человеку-ориентированному управлению, мерах по развитию организационной культуры. Важной группой факторов микросреды, влияющих на социально-психологический климат производственного коллектива, является предметно-вещная сфера его деятельности, то есть весь комплекс технических, технологических, санитарно-гигиенических и организационных элементов, которые входят в понятие производственная (рабочая) среда⁷⁴. Другую, не менее важную, группу факторов микросреды составляют воздействия, представляющие собой групповые явления и процессы, происходящие в производственном коллективе. Эти факторы заслуживают пристального внимания в связи с тем, что они являются следствием социально-психологического отражения человеческой микросреды. Начнем с такого фактора, как характер официальных организационных связей между членами производственного коллектива, закрепленный в формальной структуре данного подразделения. Возможные различия между типами такой структуры можно показать на основе следующих «моделей совместной деятельности»:

- руководитель самостоятельно принимает управленческое решение на основе имеющейся у него производственно-экономической, научно-технической и социальной информации;
- руководитель делегирует полномочия в принятии управленческих решений, реализуя при этом принцип доверия в осуществлении производственных процессов;
- руководитель принимает управленческое решение на основании результатов коллективного обсуждения на предприятии;
- руководитель принимает управленческое решение, носящее «политический характер», но противоречащее собственным представлениям и интересам коллектива предприятия.

А у работников предприятий преобладают следующие модели совместной деятельности:

- осуществляется автономная совместно-индивидуальная деятельность, обусловленная индивидуальным заданием и сетевым графиком выполнения работ;

⁷⁴ Васильев О.В., Потемкин В.К., Тарасов А.Ю. Управленческие инновации: исследование, проектирование, социальные результаты. — СПб.: Инфо-Да, 2013. — С. 138.

- осуществляется совместно-индивидуальная деятельность, обусловленная принципом последовательного выполнения работ;
- осуществляется комплексная совместно-взаимодействующая деятельность, в основе которой непосредственное и единовременное взаимодействие каждого члена коллектива друг с другом.

Исходя из этого, процесс взаимодействия личностей можно формализовать в пять основных групп: умственный процесс, представляющий собой воспитание способностей к духовным интересам; процесс нравственный — особая форма общественного сознания и вид общественных отношений, один из способов регулирования действий личности; процесс политический, означающий развитие гражданских свобод, свободы выбора профессиональной деятельности, регулирование отношений между различными слоями населения; процесс экономический, связанный с ростом благосостояния населения, развитием деятельной активности личности в сфере производства товаров и услуг; правовой процесс, состоящий из совокупности юридических, экономических и социальных норм и правил поведения личности на предприятии.

Механизм управления социальной напряженностью в социально-трудовых отношениях основывается на создании системы экономического, правового, информационного и социально-психологического обеспечения работы, изменении организационной структуры управления в сторону повышения самоуправляемости подразделений.

Резюмируя, можно отметить, что разрастанию конфликтной ситуации в социально-трудовых взаимоотношениях способствуют следующие факторы:

1. Социально-экономические:

- несогласованность производственных и экономических интересов;
- отсутствие четких ориентиров деятельности и возможностей их достижения
- низкая степень включенности работников в производственно-экономическую деятельность предприятия
- отсутствие условий для проявления творческой и трудовой активности персонала, возможностей реализации потенциала;
- отсутствие условий и среды для высокоэффективного труда;
- неудовлетворительный уровень заработной платы, отсутствие дополнительных льгот;

- ограниченные или отсутствующие возможности карьерного продвижения;
- отсутствие признания и одобрения результатов работы;
- отсутствие возможностей творческого роста;
- нестабильность занятости;
- невнимание к социальному развитию коллектива и личности со стороны управляющего субъекта;

Уровень материального благосостояния служит не только показателем эффективности процессов управления предприятием, но оказывает большое влияние на социальное самочувствие работников, их психологическое состояние и поведение, уровень их деловой активности. Низкий уровень благосостояния работников сопровождается тенденцией ухудшения психологического настроения со всеми негативными последствиями для социально-психологического климата, для формирования отношений доверия между работниками различных статусных и профессионально-квалификационных групп. Социально-психологические ограничения характеризуются пассивным, угнетенным, пессимистическим, протестным, девиантным настроением значительной части работников в тех или иных социальных, социально-трудовых, деловых ситуациях.

2. Организационно-правовые:

- бюрократизированная структура управления, подавляющая возможность инициативы работников
- несовершенство, несогласованность системы нормативного регулирования в организации, полное отсутствие положений, регламентирующих внутренний распорядок
- значительное количество сфер деятельности, не урегулированных в рамках внутренних нормативных документов (возникает размывание ответственности);
- отсутствие единого методологического и процедурного подхода к разрешению конфликтов в организации, должностей конфликтологов, социологов, медиаторов;
- отсутствие в организации процедур легитимизации разрешения конфликта;
- несоблюдение в организации норм законодательства («серые» схемы выплаты заработной платы; незаконные увольнения и т. п.);
- отсутствие коллективных договоров и соглашений;

- отсутствие регламента относительно содержания политики и структуры занятости работников, на основе которого принимаются управленческие решения
- несовершенство системы управления персоналом и ее подсистем (найм и адаптация, обучение и развитие, карьерное планирование и др.).

Жизнедеятельность организации регламентируется целым комплексом законов и нормативных актов, отсутствие такой регламентированности расширяет зоны правовой неопределенности, в которых с легкостью могут создаваться «правила игры» всякий раз заново под конкретную ситуацию. Это является фактором разрастания конфликта интересов, ресурсов, ценностей. Отмечаются следующие объективные и субъективные ограничения осуществления принципа законности управленческой деятельности, которые, безусловно, являются факторами разрастания конфликтных ситуаций в социально-трудовых отношениях⁷⁵:

- некомплексность системы законов, наличие «белых пятен» в правовом поле;
- недостаточная согласованность отдельных правовых документов между собой, возможность неоднозначной трактовки содержащихся в них положений;
- сознательное нарушение законности представителями управленческих структур разного уровня в корыстных целях.

Организационный аспект связан с тем, что управленческое воздействие осуществляется во многом через целенаправленное упорядочение отдельных элементов как управляемой так и управляющей системы, что предполагает искусственно создаваемые структуры. Организационно-управленческие методы снижения конфликтности взаимоотношений включают: формулирование интегрирующих целей и объединяющих ценностей между управленческим звеном и персоналом; четкое определение видов связи в организационной структуре управления; выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления; разработку и использование эффективной системы мотивации.

Правовые отношения в сфере труда занимают основное место в структуре правовых отношений, ведь изначально наемный работник

⁷⁵ Потемкин В.К. Управление социальными резервами регионального развития. — СПб.: Институт проблем региональной экономики РАН, 2001 — С. 111.

и работодатель неравны и у работодателя гораздо больше возможностей для защиты своих интересов, чем у работника. Проблема, следовательно, в обеспечении баланса интересов работников и работодателей. Работодатели зачастую предпочитают просто обходить закон, оказываясь в сфере теневой экономики, где не действуют никакие права и законы. Без реальных механизмов контроля за соблюдением трудового законодательства правовой фактор является одним из основных в разрастании конфликтных ситуаций в социально-трудовых отношениях.

В настоящий момент приходится все больше вопросов в хозяйственной деятельности решать в рамках правового поля, отношения с проблемными партнерами, конкурентами, внутрифирменные взаимоотношения, в частности, споры, разногласия, конфликты, искать компромиссы, разрабатывать и заключать договоры и соглашения и т. д. Несовершенство, неразвитость, размытость правовых отношений, низкая правовая культура населения — являются предпосылками высокого количества правонарушений и конфликтов в социально-трудовых взаимодействиях.

Вместе с тем, экономические, правовые, социальные условия и возможности формирования бесконфликтного взаимодействия реализуются теми же людьми, и, следовательно, зависят от согласованности, слаженности их трудовых действий, от количества и качества контактов работников друг с другом.

Иными словами, степень развернутости духовного потенциала личности в коллективе и сам социально-психологический климат коллектива определяется всей культурой внутриколлективных отношений, культурой межличностного общения. Последняя представляет собой достаточно многогранное явление, которое включает в себя культуру восприятия и понимания, отношения и обращения, сообщения и убеждения, влияния и взаимовлияния людей в процессе совместной деятельности. Действительно, разве, например, несущественна для культуры человеческих отношений способность понимать партнера по общению, понимать не только слова, но и смысл выражения лица, жестов и позы человека? Все компоненты культуры делового общения являются значимыми факторами социально-психологического климата персонала предприятия. В этой связи нельзя недооценивать ответственность самих членов трудового коллектива за уровень морально-психологического состояния их совместной деятельности, за уровень и культуру их взаимоотношений.

Так, по результатам исследований, выделяются следующие причины напряженности и конфликтности в коллективе предприятий⁷⁶:

- неумение некоторых руководителей найти контакт с работниками (16,38%);
- нежелание части руководства найти контакт с работниками (10,34%);
- нежелание работников идти на компромисс с администрацией (5,7%);
- экономические проблемы предприятия (30,17%);
- общая кризисная ситуация в стране и обусловленная ею социальная напряженность (35,34%).

По материала анализа 10 предприятий города Москвы и Московской области, проведенного в 2015 году⁷⁷, были выявлены основные причины возникновения организационных конфликтов: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д. Наивысший ранг получили следующие причины: отношение коллег к выполнению своих обязанностей (70%), размер заработной платы (80%), справедливость морального и материального стимулирования (90%). Причем в анкетировании приняли участие респонденты, принадлежащие к разным уровням управления: высшему (генеральный директор, директор, собственник-основатель), среднему (функциональные заместители директора: по развитию, коммерческой деятельности; руководители крупных подразделений или направлений: начальник участка, главный инженер, главный бухгалтер), низовому (руководители небольших подразделений: отдела продаж, бюро и цехов, администраторы), а также работники и служащие предприятий, всего около 400 человек.

В тех случаях, когда в коллективе недооценивается роль тех или иных факторов, влияющих на социально-психологический климат, может сложиться нездоровая атмосфера, проявляющаяся в напряженности человеческих отношений, в конфликтах между членами коллек-

⁷⁶ Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. — СПб.: Инфо-Да, 2015. — С. 137.

⁷⁷ Гнеднёва М.В. Конфликты на предприятиях: структура и причины возникновения // Материалы Ивановских Чтений. № 1 (5). 2016. С. 52–57.

тива. Человек же, если он оказывается втянутым в конфликт, как правило, достаточно остро и болезненно переживает возникшую ситуацию, особенно разлаженность своих отношений с другими. А это может иметь самые различные отрицательные последствия.

3.2. Реакции различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников на конфликтные ситуации

Предприятие как субъект общественных отношений представляет собой систему, в которой взаимодействуют и функционируют различные статусные и профессионально-квалификационные группы, характеризующиеся отличиями по полу и возрасту, уровню образования и квалификации, ценностными ориентациями, разнообразными мотивами деятельности, уровнем дохода и положением в статусной иерархии.

Социальные как *внеличностные характеристики* взаимодействия работников предприятия могут выражаться с помощью индикаторов характера и содержания труда, технических, технико-технологических, социальных, экономических условий производственной деятельности.

Личностные характеристики, как объективные, так и субъективные, выражаются индикаторами социальных и психологических особенностей восприятия системы производственной деятельности, а также индикаторами, характеризующими профессионально-образовательный статус работников и его социально-демографическую принадлежность, а также принадлежность к определенному типу организационной культуры и участие в формировании социально-психологического климата коллектива.

Анализ социально-трудового взаимодействия руководителей показал, что они строят свое поведение, исходя из образов конфликтной ситуации, объекты которой находятся между собой во взаимосвязи. Руководителям с разным уровнем конфликтности присущи свои специфические особенности построения образа конфликтной ситуации⁷⁸. Типология конфликтных руководителей, построенная на основе

⁷⁸ Леонов Н.И. Конфликтное поведение руководителей // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2005. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktnoe-povedenie-rukovoditeley> (дата обращения: 15.02.2021).

обнаруженных закономерностей конфликтного поведения, позволяет оперативно выявлять предметную область конфликтов, дает возможность осознания конфликтного поведения руководителей и открывает пути коррекции поведения в конфликте, что может способствовать повышению эффективности их труда. Выделено три группы руководителей по уровню конфликтности, каждая из которых включает в себя несколько поведенческих стратегий (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Типология руководителей по их реакциям на конфликтную ситуацию

1.	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ КОНФЛИКТНОСТИ
1.1	Компенсирующий тип конфликтного поведения. У такого руководителя конфликтная ситуация вызывает внутреннее напряжение, что повышает его активность, он пытается приспособиться к этой ситуации, но это может носить временный характер, так как в неудачах все равно склонен обвинять окружающих.
1.2.	Эмоционально-реагирующий. Руководители этого типа отличаются повышенной общительностью, контролируемостью своих аффективных проявлений, ориентируются на общепринятые нормы поведения. Но как только чувствуют «навязчивость» или чрезмерную настойчивость со стороны другого человека, это служит «запускным механизмом» конфликтного поведения.
1.3.	Психозащитный тип. Конфликтность поведения данного типа руководителей проявляется в агрессивной форме, как реакция на критику в его адрес, прежде всего, со стороны вышестоящего руководителя. Конфликтность усиливается отстаиванием своих интересов, где соперничество рассматривается как способ разрешения ситуации.
2.	СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ КОНФЛИКТНОСТИ
2.1.	Гибкий. Для руководителя данного типа характерно включение в ситуацию конфликта с людьми, реакцию которых ему трудно понять и предугадать, что и вызывает состояние напряжения. Но руководитель этого типа готов идти последовательно к намеченной цели, используя при этом различные типы отношений, в т. ч. властно-лидирующий, неконформный и другие стратегии поведения. Руководитель характеризуется реалистичностью, эмоциональной устойчивостью и умением контролировать проявления своих эмоциональных состояний.
2.2.	Ненавязчивый. Ключевым фактором для данного типа руководителей является совокупностью показателей, отражающих «управляемость ситуации общения». В силу своей общительности, проницательности и дипломатичности, эти руководители склонны выстраивать отношения на принципах сотрудничества. Конфликт может вызывать из них амбивалентные чувства: от отчаяния до восторга, но в целом он для них — управляемый, разрешаемый.

2.3.	Эмпатийный. Конфликтную ситуацию, критику рассматривает для себя как простую, которая не обязательно связывается с негативными эмоциями. В целом, активен, склонен приписывать ответственность за производственные успехи окружающим. Отличается высоким темпом работоспособности, общителен, эмпатичен.
3.	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ КОНФЛИКТНОСТИ
3.1.	«Чувствительный к изменению ситуации» Конфликтное поведение данного типа руководителя обусловлено внутренней тревожностью, чувствительностью к изменениям в окружающей ситуации, особенно по отношению к себе. Это вызывает отчаяние, ощущение разваливающейся бесконтрольной ситуации, что, в свою очередь, способствует мобилизации внутреннего ресурса. Склонен выстраивать конструктивные отношения в первую очередь с людьми, которые по отношению к ним расположены.
3.2.	Эмоционально-контролируемый. Конфликтность поведения руководителей этого типа обусловлена внутренними переживаниями, которые контролируются в процессе непосредственного взаимодействия, но которые могут иметь негативный характер в ситуации, когда конфликт разрешен в пользу другого человека.
3.3.	Тревожно-чувствительный. Конфликтность данного типа обусловлена тревогой по поводу своей деятельности, где они хотят быть конкурентными, свободными, сильными. Высокая чувствительность к расхождению между задуманным, ожидаемым действием, ожидаемым и реальным результатом порождает постоянное чувство неполноценности относительно своего продукта деятельности. Отсюда — высокая чувствительность к неудачам по работе. В силу своей эмоциональной уязвимости, ранимости, могут проявлять неконформные тенденции поведения, но с людьми, которые к ним расположены, успешно взаимодействуют.

Поведение руководителей **высокого уровня конфликтности** характеризуется наличием компенсирующих или психозащитных тенденций или может развиваться по эмоционально-реагирующему типу (агрессивность, несдержанность в поведении). В межличностном общении с другим человеком проявляются негибкость в общении, нежелание брать на себя выполнение дополнительных обязанностей и наблюдается нетерпимость к критике, переоценка своих возможностей. Конфликтное взаимодействие рассматривается как оптимальный способ поведения. Конфронтацию данный руководитель рассматривает как возможность отреагировать на агрессивность другого человека, но не рассматривает ее как ситуацию успешного разрешения конфликта. Склонен подчиняться авторитету, но успешное разрешение конфликта представляется ему в связи с ситуацией, когда конфликт разрешается

в свою пользу или когда частично удовлетворяются интересы участников ситуаций. Наиболее оптимально успешное разрешение конфликта связано с привлекательным для себя человеком и своим подчиненным. Ситуации, когда конфликт решен в пользу другого, рассматривает для себя как конфликтогенную, это может быть связано даже с человеком, который к нему расположен, в силу чего тот может переходить в категорию непривлекательного. Поэтому конфликт вызывает у него амбивалентное переживание: от восторга до отчаяния, от довольства до обиды. Эти особенности эмоциональных состояний отражаются на переживании своего здоровья — нездоровья (выраженная психосоматика).

В группе руководителей **среднего уровня конфликтность** обусловлена стремлением к лидерству, отстаиванием своих интересов. Руководители данного типа нуждаются в адекватной обратной связи, в поддержке, но им часто приходится брать управление ситуацией в свои руки, используя разнообразные типы поведения (гибкий, ненавязчивый, эмпатийный). Конфликтность этих руководителей может быть обусловлена стремлением к лидерству, к расширению круга контактов, когда они пытаются легко установить социальные связи. Конфликтогеном для них выступает поведение других людей (вышестоящих руководителей или подчиненных): агрессивное, отвергающее, недостаточно понятное и прогнозируемое. Во взаимоотношении с этими объектами конфликтной ситуации проявляется властно-лидирующий тип отношений, настойчивость в достижении поставленной цели, но при этом руководители данного типа не уходят от объективности, проявляют выраженную готовность помогать окружающим. Успешное разрешение ситуации происходит тогда, когда частично или полностью удовлетворяются интересы каждого. Ситуацию избегания конфликта не рассматривают как конструктивную, а, наоборот, способствующую включенности в конфликт.

В группе руководителей **низкого уровня конфликтности** конфликтность в большей степени обусловлена причинами делового характера взаимодействия, где эмоции контролируемы, но присутствует тревога по поводу результатов. Усугубляется это состояние конкурентностью, желанием отстаивать свои профессиональные интересы. Отсюда — постоянная тревога по поводу самореализации в предметной деятельности. Конфликтность обусловлена в первую очередь личностными особенностями руководителя: с одной стороны, доверчивостью, от-

кровенностью самого руководителя, с другой стороны, чувствительностью к реакциям других, неуверенностью. Поэтому ситуация, когда конфликт разрешается в пользу другого человека, усиливает конфликтные тенденции поведения в межличностных отношениях, что в конечном счете, способствует избеганию конфликта. Усиливается состояние конфликтности с людьми, которые им не нравятся или реакцию которых они не могут понять. С людьми, которые по отношению к ним расположены, они не предпочитают вступать в конфликт. Чаще всего они вступают в конфликт с людьми, которые оцениваются ими как агрессивные люди. Успешное разрешение конфликта у них представлено не с расширением сферы деятельности, где за счет напряженного умственного и физического труда можно было бы переключиться, а с ситуацией, когда частично или полностью удовлетворяются их интересы. Успешность разрешения они отмечают по отношению к людям, которые к ним расположены, своим подчиненным; и к человеку, который привлекателен.

По данным Анцупова А.Я. и Моисеева Д.Л., в системе управления 46,9% конфликтов возникает в диаде «руководитель-подчиненный», причем 22% в отношениях «подчиненный — прямой начальник». Причем отмечается (Дьячков В.М., Деркач А.А. и др.), что часто это связано с личностными особенностями оппонентов, акцентуациями характера, стилем руководства, которые являются внутренними конфликтогенами.

Исследователями выявлены факторы, влияющие на уровень конфликтности в организационных коллективах государственных и негосударственных учреждений⁷⁹. В коллективах государственных учреждений особенности межличностных отношений определяется в большей степени уровнем выполнения должностных обязанностей, нормативностью поведения и деятельности, задающихся иерархичностью организационно-функциональных связей. При этом государственные учреждения характеризуются:

- строгой иерархичностью организационно-управленческой структуры, единоначалия руководства; наличием системы соподчиненности, кооперации и координации, регламентирующей поведение и взаимоотношения в коллективе;

⁷⁹ Сокоор, Е.М. Профилактика межличностных конфликтов в организациях. Автореферат дисс. к.психол.наук. Москва, 2003.

- жестким контролем качества деятельности, поведения и общения персонала, регулируемых существующей системой поощрения и наказания;
- ориентацией служащих на профессиональную карьеру, квалификационный и должностной рост.

В коллективах организаций негосударственного типа на уровень конфликтности в большей степени влияют: приоритетность в отношении организационных и личных интересов сотрудников, соответствие высоким стандартам деятельности. В равной степени оказывают влияние на уровень конфликтности в коллективах индивидуально-психологические качества сотрудников, уровень коммуникативной компетентности и профессионализма. Особенности организационно-управленческой структуры негосударственных учреждений отличаются:

- ориентацией на западные стандарты организационно-управленческой и производственной деятельности;
- характером и интенсивностью взаимоотношений сотрудников, регулируемых нормами управленческой деятельности, корпоративной культуры;
- высокими требованиями к профессионализму и качеству деятельности специалистов, определяющимися требованиями конкурентоспособности организации;
- использованием монетарной системы повышения мотивации к деятельности и развитию профессиональных знаний сотрудников.

Фактором, влияющим на уровень конфликтности в коллективах государственных и негосударственных учреждений, выступает **характер межличностных взаимоотношений** в коллективе. Он определяется рядом особенностей:

- коммуникативной компетентностью служащих, их профессиональной направленностью, соответствием занимаемой должности, а также умением совмещать личные интересы с целями и задачами организации;
- количеством конфликтных ситуаций в коллективе: реальных, потенциальных, полуконфликтных;
- несовпадением статуса формального лидера (руководителя) с лидирующей позицией в неформальной структуре взаимоотношений в коллективе;

- несоответствием оценки сотрудниками межличностных взаимоотношений в коллективе их реальному состоянию;
- индивидуально-психологическими особенностями неформальных лидеров в группах, определяющими общую ведущую направленность межличностных притязаний в коллективах. При этом, фактором позитивной направленности выступает такое сочетание индивидуально психологических качеств личности, как альтруизм, сотрудничество, независимость наряду с низкими показателями по шкалам: агрессия, зависимость, скептицизм (методика Т. Лири). Фактором негативной направленности межличностных отношений в коллективе являются: склонность к агрессии, независимость при низкой способности к сотрудничеству и альтруизму; ведущей для коллектива стратегией поведения в конфликтной ситуации. Выявлено, что в коллективах с более напряженной психологической атмосферой ведущими стратегиями поведения в конфликте выступают соперничество и приспособление.

Стоит отметить, что внутреннее содержание, цель деятельности и намерения, вкладываемые в тот или иной поступок, во многом, воплощаются в **ценностно-мотивационных смыслах деятельности человека**. Механизм мотивации, обеспечивающий целесообразное управление поведением личности, его саморегуляцию, по утверждению В.А. Ядова, основывается на взаимодействии диспозиционных структур личности, в т. ч. потребностей, ценностных ориентаций, психических установок⁸⁰. Формирование моделей конструктивного поведения в конфликте, которые воплощаются в конфликтологической компетентности личности, происходит с опорой на смысловые основы поведения, в качестве которых могут рассматриваться ценностно-мотивационные смыслы в деятельности человека. Ценностно-мотивационные смыслы в деятельности определяют интерпретацию человеком окружающей действительности, отношение к ней, тем самым конструируя субъективное восприятие действительности и задавая вектор социального и профессионального поведения человека в определенном контексте. Смыслы, представляющие собой более глубокие основания человеческого поведения, во многом предопределяют жизненную

⁸⁰ Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. Коллективная монография. / Рук. проекта В.А. Ядов. М. : ЦСПиМ, 2013. 376 с.

и профессиональную стратегию индивида, стиль его взаимодействия с окружающими и, как следствие, являются важнейшими предпосылками формирования профессиональных компетенций.

В процессе исследования ценностно-мотивационных смыслов в деятельности работников, проведенного в 2017–2019 гг. в организациях финансово-кредитной сферы, были зафиксированы терминальные и инструментальные смыслы, разделяемые работниками различных статусных и профессионально-квалификационных групп⁸¹. Проведенный теоретический и эмпирический анализ позволил смоделировать смысловую иерархию, определяющую представления работников исследуемой отрасли о целях профессиональной деятельности (терминальные ценностно-мотивационные смыслы) и характеристиках успешного профессионального поведения (инструментальные ценностно-мотивационные смыслы). Полученные результаты позволяют утверждать о слабой направленности работников исследуемой сферы на бесконфликтное взаимодействие, сохранение социальной гармонии и отсутствию у работников различных групп внутреннего стремления к деконфликтизации социально-трудовых взаимоотношений. К ценностно-мотивационным смыслам личности, составляющим внутреннюю смысловую основу конструктивного поведения человека в конфликте, могут быть отнесены следующие инструментальные смыслы:

- широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- воспитанность (хорошие манеры);
- терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения).

Терминальный ценностно-мотивационный смысл «наличие хороших и верных друзей» также может рассматриваться в качестве предпосылки формирования конфликтологической компетентности, поскольку в организационном контексте отражает стремление и внутреннюю потребность индивида в наличии хороших отношений с коллегами, значительной степени близости, дружбы вне работы; а также желание иметь в коллективе единомышленников, людей со схожими интересами и ценностями.

⁸¹ Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в контексте модернизации общественных отношений /под ред. В.К. Потемкина. СПб.: Инфо-Да, 2019. — 187 с.

Результаты исследования позволили осуществить ранговое распределение инструментальных (рис. 3.1) и терминальных ценностно-мотивационных смыслов. Ценностно-мотивационному смыслу, имеющему наивысшее значение для респондентов, присваивался ранг 1 и т. д.

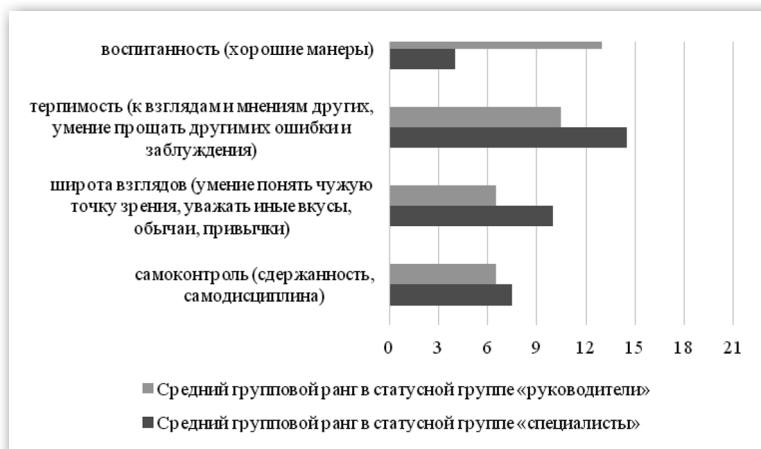


Рисунок 3.1 — Ранговое распределение инструментальных ценностно-мотивационных смыслов, предопределяющих поведение в конфликте

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что в сознании работников отсутствуют внутренние смысловые предпосылки для конструктивного взаимодействия в конфликте. Это обусловлено тем, что профессионально-успешное поведение в представлении работников (инструментальные смыслы) основывается на ответственности, исполнительности, рационализме, трудолюбии (ранги 1–3), в то время как готовность к компромиссу, широта взглядов, терпимость, воспитанность находятся на средних и последних рангах в смысловой иерархии. Кроме того, терминальный смысл «наличие хороших и верных друзей», который отражает значимость в организационном контексте для работников коллектива единомышленников, людей со схожими ценностями и интересами — также не входит в число приоритетных смыслов (7 и 8 ранги из 20 в группах «специалисты» и «руководители», соответственно).

Полученные выводы подтверждаются данными ряда исследований персонала финансово-кредитной сферы⁸², свидетельствующих о распространённости таких психологических установок как: неверие в возможность искренних и гармоничных межличностных отношений, недоверие к людям; низкая ориентация на благополучные отношения с окружающими; отсутствие психологической готовности к компромиссам (сохранение позитивных отношений не являются значимой ценностью).

Влияние характеристик внутригруппового взаимодействия на реакцию в конфликте. Г. Зиммель отмечал, что ряд параметров внутригруппового взаимодействия влияет на реакцию членов группы на конфликтную ситуацию, в частности об остроте межгруппового конфликта он отмечал следующее:

1. Чем больше группы вовлечены в конфликт эмоционально, тем острее конфликт:

а) чем выше была раньше степень причастности групп к конфликту, тем сильнее они вовлечены в него эмоционально;

б) чем сильнее была раньше вражда между группами, принимающими участие в конфликте, тем сильнее их эмоции, вызванные конфликтом;

в) чем сильнее соперничество участвующих в конфликте, тем сильнее их эмоции, вызванные конфликтом.

2. Чем лучше «сгруппированы» группы, втянутые в конфликт, тем он острее.

3. Чем выше относительная сплоченность участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт;

4. Чем крепче было раньше согласие участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт.

5. Чем меньше изолированы и обособлены конфликтующие группы благодаря широкой социальной структуре, тем острее конфликт.

6. Чем меньше конфликт служит просто средством достижения цели и чем больше он становится самоцелью, тем он острее.

7. Чем больше, по представлению его участников, конфликт выходит за пределы индивидуальных целей и интересов, тем он острее.

Согласно психодинамической теории Курта Левина, наиболее важным фактором, определяющим частоту конфликтов в группе, яв-

⁸² Кадыкина Н.М. Психологические особенности смысловой саморегуляции банковских служащих среднего звена в период экономического кризиса: дисс. ... к. психол. н. 19.00.13. — Ростов-на-Дону, 2009.

ляется общий уровень напряжения, в котором существуют человек и группа, т. е. конфликт зависит от социальных отношений в группе, — приведет ли конкретное событие в группе к конфликту.

Особенное значение приобретают следующие характеристики:

- степень удовлетворенности или неудовлетворенности потребности человека в группе; конфликты более серьезны, если в них вовлечены центральные потребности; неудовлетворенные потребности имеют тенденцию становиться доминирующими — в итоге увеличивается вероятность конфликта;
- «количество пространства свободного движения человека»: достаточное пространство — удовлетворение потребностей человека в группе и адаптации к ней; ограниченное пространство ведет к росту напряжения. В авторитарной группе напряжение растет и переходит в апатию или в агрессию.
- «внешний барьер» — это наличие или отсутствие возможности выйти из неприятной ситуации; если это возможно, то напряжение не будет развиваться; при отсутствии такой возможности возникает развитие сильного напряжения и конфликт.
- степень совпадения или расхождения целей членов группы; в групповом взаимодействии конфликты зависят от степени, в которой цели участников противоречат друг другу и от их готовности учитывать точку зрения друг друга.

Мортон Дойч зафиксировал различия между двумя категориями групп, в зависимости от того, отношения какого типа в них преобладают: кооперации или конкуренции, которые и определяют степень конфликтности группы.

Для групп *кооперативного типа* характерна внутригрупповая коммуникация, больше идей вербализуется, члены группы более внимательны друг к другу и более восприимчивы к идеям других, более подвержены их влиянию. В ходе дискуссий проявляется большая дружелюбность и взаимопонимание; члены кооперативной группы в целом более удовлетворены группой и ее решениями и более благожелательно принимают вклад других участников. В кооперативной группе проявляется большая координация усилий, большее разделение труда, большая ориентация на решение задач, большая прямота в обсуждениях, более высокая продуктивность. В кооперативных группах достигается большее согласие с идеями других, большее чувство сходства в базисных убеждениях, ценностях, большее доверие к идеям

друг друга и ценностям. Кооперация ведет к определению конфликтных интересов как к проблеме, которая должна быть решена совместными усилиями. Кооперация облегчает законности интересов друг друга и необходимости поиска решения, которое бы соответствовало потребностям всех, кооперация стремится скорее ограничивать, чем расширять масштабы конфликтных интересов; попытки повлиять на другого ограничиваются убеждением.

Для *групп конкурентного типа* целью участников конфликта является усиление собственных позиций за счет ущемления интересов другой стороны. Конкурентный тип взаимоотношений в группе увеличивает масштаб проблемы в конфликте и в итоге конфликт становится делом общего принципа и больше не ограничивается рамками конкретного вопроса. Эскалация конфликта увеличивает его мотивационное значение для участников и интенсифицирует их эмоциональную вовлеченность в конфликт, в попытках повлиять на других используются принудительные средства воздействия друг на друга.

Развивая данную точку зрения, А.И. Донцов полагает, что внешне наблюдаемые проявления межличностного конфликта — напряженность эмоциональных связей, совокупность конфликтных действий — можно интерпретировать как своеобразное преломление во взаимодействии тех реальных противоречий, которые определяют динамику развития предметной активности в группе. Межличностный конфликт в группе невозможно проследить без деловых отношений в ней.

3.3. Неосознаваемые побудители сознательных действий в конфликтных ситуациях

По мысли А.А. Бодалева, познание и взаимное воздействие людей друг на друга — обязательный элемент любой совместной деятельности, даже если ее целью не является прямое решение задач воспитания и она всецело направлена к достижению какого-то материального результата. От того как люди отражают и интерпретируют облик и поведение и оценивают возможности друг друга, во многом зависит характер их взаимодействия и результаты, к которым они приходят в совместной деятельности.⁸³ *Взаимодействие людей представляет собой процесс взаимного информационного, эмоционального, ценностного*

⁸³ Бодалев А. А. Восприятие человека человеком. 2-е изд. М.: Издательский дом «Энциклопедист-Максимум»; СПб.: Изд. дом «Миръ», 2015. — С. 10.

воздействия на собеседника, основанный на непрерывной интерпретации вербального и невербального поведения каждым из участников. Не случайно авторами теории фреймов обращается внимание на огромную роль различий в интерпретациях ситуации как фактора возникновения конфликта (М. Минский, Г. Бейтсон, И. Гоффман).

Конфликт, с точки зрения психологии, это умственная борьба, иногда неосознанная, возникающая, когда разные восприятия мира находятся в противодействии или исключительности.⁸⁴ Отмечается, что «в межличностном плане карты реальности разных людей иногда настолько отличаются, что появляются «шишки», когда они пытаются общаться или взаимодействовать друг с другом. Основные заключения, верования, ценности и пресуппозиции о мире группируются вместе для создания различных моделей реальности. Когда эти модели или карты не содержат механизмы для того, чтобы творчески реагировать на «шишки» от других карт, тогда энергия высвобождается в форме разногласия, спора, борьбы или других форм конфликта»⁸⁵.

Во многом, процесс интерпретации происходящего и определения линии своего поведения в конфликте осуществляется на основе имеющих в сознании человека убеждений, представляющих собой когнитивные рамки, задающие восприятие окружающей реальности. Однако, в силу наличия в структуре психики человека бессознательных и надсознательных процессов, истинные побудители сознательных действий далеко не всегда являются осознаваемыми.

Множество работ психологов посвящено исследованию неосознаваемых побудителей сознательных действий. Учеными выявлено, что для психики человека характерно наличие двух больших групп психических процессов и явлений, которые различаются степенью их осознания самим субъектом, осознаваемые и неосознаваемые (бессознательные). Благодаря проведенным исследованиям было

⁸⁴ Воронов А.И., Чаплыгина М.А., Гололобова М.А. Использование НЛП в конфликтных ситуациях // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика Сборник научных статей 10-й Международной научно-практической конференции. Издательство: Юго-Западный государственный университет. Курск, 2020 с. 72–75.

⁸⁵ Воронов А.И., Чаплыгина М.А., Гололобова М.А. Использование НЛП в конфликтных ситуациях // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика Сборник научных статей 10-й Международной научно-практической конференции. Издательство: Юго-Западный государственный университет. Курск, 2020 с. 72–75.

зафиксировано, что вся осознаваемая человеком информация — это лишь верхушка айсберга, большая часть которого не видна глазу наблюдателя. А неосознаваемые психические процессы были классифицированы на три класса:

- неосознаваемые механизмы сознательных действий;
- неосознаваемые побудители сознательных действий;
- «надсознательные» процессы⁸⁶.

Неосознаваемые механизмы сознательных действий включают в себя следующие группы явлений: неосознаваемые автоматизмы; явления неосознаваемой установки; неосознаваемые сопровождения сознательных действий.

Под *неосознаваемыми автоматизмами* подразумевают обычно действия или акты, которые совершаются без участия сознания: автоматические действия и навыки (всевозможные врождённые инстинкты и рефлексы, ходьба, жевание, базовые основы владения языком и т. п.).

Явления неосознаваемой установки. Установка — неосознанное психологическое состояние, внутреннее качество субъекта, базирующееся на его предшествующем опыте, предрасположенности к определённой активности в определённой ситуации. Если навык проявляется во время осуществления действия, то готовность относится к периоду, предшествующему осуществлению действия.

Явление открыто немецким психологом Л. Ланге, а общепсихологическая теория установки на основе многочисленных экспериментальных исследований разработана Д. Н. Узнадзе и его школой. Установка имеет трёхчастную структуру: 1) аффективный компонент (чувственный образ); 2) поведенческий компонент (действия по отношению к предмету оценивания); 3) когнитивный компонент.

Существуют различные виды установки: *моторная установка* — готовность к выполнению конкретного действия; *умственная установка*, заключающаяся в готовности решать интеллектуальные задачи с помощью известных и доступных человеку способов; *перцептивная установка* — готовность воспринимать то, что вы ожидаете увидеть, и т. д. Установка очень важна для человека, поскольку обеспечивает в случае внезапной необходимости выполнение заранее спланированного действия. Такая готовность даже при воздействии другого, не

⁸⁶ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001. — С. 149.

ожидаемого раздражителя может вызвать выполнение заранее предполагаемого действия, что, конечно, очень часто является ошибкой.

Так, например, *враждебность* представляет собой психологическую установку на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению. И в целом, стратегия поведения в конфликте зачастую складывается из неосознаваемых установок личности на определенные формы поведения в ситуации конфликта: установка на соперничество, сотрудничество, конкуренцию и т. п. Выявлено, что при высоком уровне выраженности установки на конфликт, проявляются высокий уровень физической и вербальной агрессии, раздражения, подозрительности, импульсивности поведения, отсутствие ответственности, выбор стратегии соперничества, что актуализирует продолжение конфликта, а не его разрешение.⁸⁷

Неосознаваемые сопровождения сознательных действий — это произвольные движения, тоническое напряжение, мимика и пантомимика, а также большой класс вегетативных движений, сопровождающих действия и состояния человека. Например, человек, слушающий музыку, в такт покачивает ногой; лицо человека, который смотрит на другого, порезавшего руку, часто приобретает сочувствующее выражение, при этом сам человек этого не замечает.

Эти неосознаваемые процессы могут рассматриваться как дополнительные средства коммуникации между людьми, иногда, как замещение вербальной коммуникации. Благодаря исследованиям А.Р. Лурии, проведенным в 1920-х гг., было доказано, что человеку легче контролировать внешние действия (слова, движения) и гораздо труднее — мышечный тонус (позу, мимику, интонацию). Индикаторами состояния человека, которые не поддаются контролю сознания, относятся: пульс, частота дыхания, артериальное давление, электрическая активность мозга, микродвижения глаз, зрачковая реакция и др.

Следующий класс неосознаваемых процессов — *неосознаваемые побудители сознательных действий*. Данная проблематика подробно исследована в теории З. Фрейда, согласно которой в психике человека существует три сферы, или области: сознание (все, что контролируется человеком), предсознание и бессознательное.

⁸⁷ Цветкова А.Л. Особенности поведения подростков, имеющих установки на конфликт. Автореф. дисс. к.психол. наук. 19.00.07. М., 2011.

В области предсознания находятся скрытые, или латентные знания. Эти знания иницируются в соответствующей ситуации, которая требует их применения.

Содержание бессознательного также не осознается, но оказывает важнейшее влияние на поведение человека. Важным свойством бессознательного является то, что информация, находящаяся в области бессознательного, с трудом переходит в сознание, что объясняется работой двух механизмов: *вытеснения* и *сопротивления*.

3. Фрейд выделял следующие формы проявления бессознательно-го: сновидения, ошибочные действия, невротические симптомы.

Рассматривая причины возникновения конфликтов, А.Г. Здравомыслов обратил внимание на роль неудовлетворенных и вытесненных из сознания потребностей. В частности, исследователь Несколко иной ракурс проблемы конфликта выявляется при попытках вывести социальную напряженность из уровня удовлетворения базовых потребностей людей и социальных групп⁸⁸. Именно такой подход к проблеме демонстрирует Питирим Сорокин при выяснении вопроса о причинах социальных конфликтов и революций. «Непосредственной предпосылкой всякой революции, — пишет он, — всегда было увеличение подавленных базовых инстинктов большинства населения, а также невозможность даже минимального их удовлетворения... Если пищеварительный рефлекс доброй части населения «подавляется» голодом, то налицо одна из причин восстаний и революций; если подавляется инстинкт самосохранения деспотическими экзекуциями, массовыми убийствами, кровавыми зверствами, то налицо другая причина революций... Если «подавляется» собственнический инстинкт масс, господствуют бедность и лишения и, в особенности, если это происходит на фоне благоденствия других, то мы имеем еще одну причину революций». Среди подавленных инстинктов, потребностей и рефлексов, которые вызывают социальное напряжение, взрыв и конфликт, П. Сорокин выявляет, помимо перечисленных выше, потребности коллективного самосохранения (семьи, религиозной секты, партии), потребность в жилище и одежде, половой рефлекс, инстинкт самовыражения и интерес к соревновательности, творческой работе, приобретению разнообразного опыта, потребность в свободе. Как мы видим, указание на связь неудовлетворенных потребностей и нарастающих кон-

⁸⁸ Здравомыслов А. Г. Социология конфликтов. — М., 1996.

фликтных ситуаций, рассмотрение источника конфликтов в подавлении базовых потребностей человека, без удовлетворения которых он не может существовать, позволяют ближе подойти к анализу конкретных социальных конфликтов. С этой точки зрения всякий конфликт характеризуется прежде всего неудовлетворенной потребностью и стремлением найти средства для того, чтобы эту потребность удовлетворить. Многомерная неудовлетворенность потребностей и интересов, депривация значительных масс населения составляет, по Сорокину, главный источник революционных потрясений в обществе. Предотвращение революции, развитие общества по пути реформирования возможно тогда, когда власти предрешающие отслеживают меру удовлетворения потребностей различных социальных слоев и находят средства для их удовлетворения или компенсации, когда они не допускают кричащих антагонизмов в мере развития и удовлетворения потребностей, поддерживая социальное неравенство на уровне социальной нормы.

В этой связи Л. Козер выделял два типа конфликтов: реалистические и нереалистические. Цель реалистического конфликта — достичь конкретных результатов, каких-либо материальных или нематериальных преимуществ. Такой конфликт может развиваться в конструктивной и деструктивной фазах. **Цель нереалистического** конфликта — снятие напряжения, своеобразная разрядка. В основе нереалистического конфликта лежат неосознаваемые побудители, подавленные потребности. Л. Козер отмечает, что часто конфликт необходим для сохранения социальной системы. «Если нет способов выразить враждебность или недовольство по отношению друг к другу, члены группы могут пережить глубокую фрустрацию и прийти к полному разрыву отношений. Обеспечивая свободный выход сдерживаемым враждебным эмоциям, конфликт служит сохранению групповых отношений». И далее «есть ситуации, когда конфликт возникает исключительно из агрессивных импульсов, ищущих выхода независимо от того, каков их объект, и когда выбор объекта совершенно случаен. В таких случаях ограничений не существует, поскольку важно не достижение результата, а скорее выражение агрессивных эмоций, вызывающих взрыв⁸⁹. Например, рабочий, который бастует, чтобы добиться повышения зарплаты, статуса или влияния своего союза, и рабочий, выплескивающий

⁸⁹ Донцов А. И., Полозова Т. А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. Т. 1. № 6. 1980. — С. 119–123.

агрессию по отношению к боссу потому, что тот служат дня него воплощением эдиповой фигуры отца, — это социально различные типы. Замещаемую ненависть к отцу может навлечь на себя любой подходящий объект — босс, полицейский или мастер. Экономическая борьба рабочих против босса, наоборот, основывается на их конкретном положении и роли в экономической и политической системе. Если это будет выгодно, они могут не прибегать к конфликту, а найти способ согласования интересов; и конфликт может находить разрешение не только в стачке, но и в откровенном обмене мнениями, в дискуссии, в выговаривании уступок с одной и другой стороны и т. д.

Нереалистические конфликты возникают на основе лишений и фрустраций, имевших место в ходе социализации и позднее, при выполнении обязательств, накладываемых ролью взрослого; или же, как мы видели в предыдущем тезисе, они становятся результатом превращения изначально реалистического антагонизма, прямое выражение которого запрещено. Если конфликт первого типа происходит внутри самих фрустрированных индивидов, стремящихся достичь определенных результатов, то конфликт второго типа состоит в снятии напряжения путем агрессии, направленной на не определенный заранее объект. Конфликт первого типа рассматривается участниками как средство достижения реалистических целей — средство, от которого можно отказаться, если появятся другие, более эффективные средства. Конфликт второго типа не оставляет такого выбора, поскольку удовлетворение черпается в самом акте агрессии⁹⁰.

К бессознательным факторам, обуславливающим сознательные действия в конфликте, можно отнести механизмы психологической защиты: отрицание, вытеснение; проекцию; идентификацию; рационализацию; включение; замещение; отчуждение и др., подробно рассмотренные исследователями⁹¹. **Отрицание** сводится к тому, что информация, которая тревожит и может привести к конфликту, не воспринимается. Имеется в виду конфликт, возникающий при появлении мотивов, противоречащих основным установкам личности, или информации, которая угрожает самосохранению, престижу, самооценке. Этот способ защиты вступает в действие при конфлик-

⁹⁰ Донцов А. И., Полозова Т. А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. Т. 1. № 6. 1980. — С. 119–123.

⁹¹ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. — 2003. — С. 44–46.

тах любого рода, не требуя предварительного знания, и характеризуется заметным искажением восприятия действительности. Отрицание формируется еще в детском возрасте и зачастую не позволяет человеку адекватно оценить происходящее вокруг, что, в свою очередь, вызывает затруднения в поведении. **Вытеснение** — бессознательный психический акт, при котором неприемлемая информация или мотив отвергаются цензурой на пороге сознания. Ущемленное самолюбие, задетая гордость и обида могут порождать декларирование ложных мотивов своих поступков, чтобы скрыть истинные не только от других, но и от себя. Истинные, но неприятные мотивы вытесняются с тем, чтобы их заместили другие, подходящие для социального окружения и потому не вызывающие стыда и угрызений совести. При вытеснении неразрешенный конфликт обнаруживает себя различными симптомами, высоким уровнем тревожности и чувством дискомфорта. Таким образом, вытеснение означает подавление, исключение из сознания импульса, возбуждающего напряжение и тревогу. Бывает, что человек должен принять какое-то трудное решение, связанное для него с длительными волнениями и переживаниями. В таком случае он может внезапно «забыть» об этом деле. Аналогично он способен полностью утратить воспоминание о своем неэтичном поступке, невыполненном обещании. Важно, что человек не делает вид, а действительно забывает нежелательную, травмирующую его информацию, она полностью вытесняется из его памяти. Поэтому если мы замечаем, что неоднократно забываем нечто, то пора задать вопрос, действительно ли мы хотим воспользоваться данной информацией. **Проекция** — бессознательный перенос (приписывание) собственных чувств, желаний и влечений, в которых человек не хочет себе сознаться, понимая их социальную неприемлемость, на другое лицо. **Идентификация** — бессознательный перенос на себя чувств и качеств, присущих другому человеку и недоступных, но желательных для себя. У детей — это простейший механизм усвоения норм социального поведения и этических ценностей. Так, мальчик бессознательно старается походить на отца и тем самым заслужить его любовь и уважение. Благодаря идентификации достигается также символическое обладание желаемым, но недостижимым объектом. В расширенном толковании идентификация — несознаваемое следование образцам, идеалам, позволяющее преодолеть собственную слабость и чувство неполноценности.

Рационализация — псевдоразумное объяснение человеком своих желаний, поступков, в действительности вызванных причинами, признание которых грозило бы потерей самоуважения. В частности, она связана с попыткой снизить ценность недоступного. Рационализация используется человеком в тех особых случаях, когда он, страшаясь осознать ситуацию, пытается скрыть от себя, что его действия побуждаются мотивами, находящимися в конфликте с его собственными нравственными стандартами. **Включение** — близкий к рационализации способ психологической защиты, при котором также переоценивается значимость травмирующего фактора. Для этого используется новая глобальная система ценностей, куда прежняя система входит как часть, и тогда относительная значимость травмирующего фактора понижается на фоне других, более мощных. Примером защиты по типу включения является катарсис — облегчение внутреннего конфликта при сопереживании. Если человек наблюдает и сопереживает драматические ситуации других людей, существенно более тягостные и травмирующие, чем те, которые тревожат его самого, он начинает смотреть на свои беды по-другому, оценивая их по сравнению с чужими. **Замещение** — замена действия, направленного на недоступный объект, на действие с доступным объектом. Замещение разряжает напряжение, созданное недоступной потребностью, но не приводит к желаемой цели. Когда человеку не удается выполнить действие, необходимое для достижения поставленной перед ним цели, он иногда совершает первое попавшееся бессмысленное движение, дающее какую-то разрядку внутреннему напряжению. Такое замещение мы часто видим в жизни, когда человек срывает свое раздражение, гнев, досаду, вызванные одним лицом, на другом лице или первом попавшемся предмете. **Изоляция**, или отчуждение — обособление внутри сознания травмирующих человека факторов. При этом неприятные эмоции блокируются от доступа к сознанию, так что связь между каким-то событием и его эмоциональной окраской не отражается в сознании.

«Надсознательные» процессы образуют третий класс неосознаваемых процессов. Они включают в себя процессы образования некоего интегрального продукта в результате большой сознательной (как правило, интеллектуальной) работы. Это явление знакомо как инсайт, озарение, когда после долгой кропотливой интеллектуальной работы по подготовке какого-либо решения, автор осознает ее с совершенной новой стороны и приходит к решению. В повседневной жизни по-

добные явления часто называют интуицией, т. е. способом принятия решения путем анализа на уровне, находящемся вне контроля сознания.

Эту проблематику исследование такие ученые как У. Джемс, З. Фрейд, Э. Линдеман и др.

К обсуждаемому классу «надсознательных» процессов следует отнести процессы творческого мышления, процессы переживания большого горя или больших жизненных событий, кризисы чувств, личностные кризисы и т. п. Следует отметить, что неосознаваемое в различных формах проявляется в сознании: иллюзии восприятия, ошибки установки, фрейдовские феномены, — интегральный результат надсознательных процессов.

Отмечается, что значительная часть конфликтов непосредственно вызвана участием в них лиц, внутренне предрасположенных к конфликтному поведению — конфликтных личностей. Конфликтные личности обладают системой специфических внутренних условий и личностных характеристик, определяющих их реагирование на существующие противоречия, исключительно как представляющие для них угрозу⁹². Данные специфические внутренние условия и личностные особенности имеют разноуровневые характеристики и являются природно и социально обусловленными. Личность может стать конфликтной и в результате так называемой профессиональной деформации. Внутренними условиями конфликтной личности являются бессознательные мотивы (стремление преодолеть отчуждение своего «Я» и пр.), противоречия между мотивами и отношениями личности, ее возможностями и стремлениями, противоречия, вызванные субъективной неразрешимостью ситуации. Внутренними условиями являются также биологические особенности, в частности, тип темперамента, характерологические отклонения и акцентуации, а также различные виды внутриличностных конфликтов.

Психологические исследования конфликтов свидетельствуют, что во многих случаях истинными причинами их возникновения являются специфические внутренние условия, а не существующие в организации противоречия, которые далеко не всегда и не всеми воспринимаются как угрожающие, следовательно, не все из-за них вступают

⁹² Зайцева Е.В. Психологические условия и факторы снижения конфликтности личности в системе "руководитель-подчиненный". Автореф. дисс. к.психол.наук по специальности 19.00.13. Москва. 1998.

в конфликт. Е.В. Зайцевой представлено наиболее комплексное системное описание конфликтной личности, учитывающее неосознаваемые побудители сознательных действий.⁹³

1. Биологический уровень описания конфликтной личности. Конфликтные личности в большинстве своем обладают холерический типом темперамента, значительно меньше среди них сангвиников, флегматиков; меланхолики, как правило, неконфликтны. Конфликтность личности на данном уровне определяется в основном силой, подвижностью и уравновешенностью нервных процессов.

Темперамент — это индивидуальное свойство человека, которое в наибольшей мере зависит от его врожденных, природных психофизиологических качеств. Темперамент — индивидуальная характеристика человека со стороны особенностей его психической деятельности, таких как интенсивность, скорость, темп психических процессов.

К свойствам темперамента можно отнести те индивидуальные признаки человека, которые определяют собой динамические аспекты всех видов его деятельности, характеризуют особенности протекания психических процессов, имеют более или менее устойчивый характер, сохраняются в течение длительного времени, проявляясь вскоре после рождения (после того, как центральная нервная система приобретает специфически человеческие формы)⁹⁴.

1. Сензитивность определяется тем, какова наименьшая сила внешних воздействий, необходимая для возникновения какой-либо психической реакции человека, и какова скорость возникновения этой реакции;

2. Реактивность характеризуется степенью произвольности реакций на внешние или внутренние воздействия одинаковой силы (критическое замечание, обидное слово, резкий тон — даже звук);

3. Активность свидетельствует о том, насколько интенсивно (энергично) человек воздействует на внешний мир и преодолевает препятствия в достижении целей (настойчивость, целенаправленность, сосредоточение внимания). **Общая активность** определяется степенью интенсивности взаимодействия человека с окружающей средой — природной и социаль-

⁹³ Зайцева Е.В. Психологические условия и факторы снижения конфликтности личности в системе "руководитель-подчиненный". Автореф. дисс. к.психол.наук по специальности 19.00.13. Москва. 1998.

⁹⁴ Потемкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. — СПб.: Издательство Инфо-Да, 2009. — С. 52–53.

ной. Здесь можно выделить две крайности. Один тип людей отличается своей явно выраженной вялостью, пассивностью, а другой — высокой активностью, быстротой в действиях. Представители других темпераментов располагаются между этими двумя полюсами.

4. Соотношение реактивности и активности определяет, от чего в большей степени зависит деятельность человека: от случайных внешних или внутренних обстоятельств (настроения, случайные события) или от целей, намерений, убеждений;

5. Пластичность и ригидность свидетельствуют, насколько легко и гибко приспосабливается человек к внешним воздействиям (пластичность) или насколько инертно и косно его поведение (ригидность);

6. Темп реакций характеризует скорость протекания различных психических реакций и процессов (темп речи, динамика жестов, быстрота ума);

7. Экстраверсия — интроверсия определяет, от чего преимущественно зависят реакции и деятельность человека — от внешних впечатлений, возникающих в данный момент (экстраверт), или от образов, представлений и мыслей, связанных с прошлым и будущим (интроверт);

8. Эмоциональная возбудимость характеризуется тем, насколько слабое воздействие необходимо для возникновения эмоциональной реакции и с какой скоростью она возникает.

В последние годы к основным составляющим темперамента относят две характеристики поведения — энергетический уровень и временные параметры. Первая описывается через активность и реактивность, вторая — через подвижность, темп и ритмичность реакций.

Реактивность человека тем выше, чем слабее раздражитель, способный вызвать реакцию. Она показывает, насколько сильно разные люди реагируют на одинаковые стимулы. Высокореактивные — сильно возбудимы, но обладают низкой выносливостью при воздействии сильных или часто повторяющихся раздражителей.

Соотношение реактивности и активности показывает, что сильно воздействует на человека — случайные факторы (события, настроение и т.д) или постоянные и долгосрочные цели.

Согласно концепции Я. Стреляю⁹⁵, активность и реактивность находятся в обратной зависимости:

⁹⁵ Стреляю Я. Роль темперамента в психологическом развитии. — М: 1982.

- высокореактивные люди, сильно реагирующие на раздражители, обычно обладают пониженной активностью и малой интенсивностью действий, их физиологические процессы как бы усиливают стимуляцию, и она быстрее становится для них чрезмерной;
- низкореактивные более активны, реагируя слабее, чем высокореактивные, они могут дольше поддерживать большую интенсивность действий, так как их физиологические процессы скорее подавляют стимуляцию.

Таким образом, при прочих равных условиях для высокореактивных людей всегда больше стимулов чрезмерных и сверхсильных, среди которых могут быть и вредные, в частности вызывающие реакцию страха.

Холерик характеризуется вспыльчивостью, самоуверенностью и стремительностью, мгновенно принимает решения, поэтому его идеи часто не продуманы, но очень интересны. Холерик очень подвижен, не переносит долгого ожидания, подвержен резким переменам настроения. Трудно предсказать, как он поведет себя в новой обстановке — реакция может быть самой разной. Он решителен, настойчив и бесстрашен, может изменить свое решение в последнюю минуту с точностью до наоборот, любит риск, приключения.

Проблемы, с которыми сталкивается человек с данным типом темперамента:

- с трудом идет на компромисс, бывает вспыльчив и агрессивен не в меру;
- излишняя самостоятельность, любовь к риску и склонность к необдуманным поступкам может привести к неприятным приключениям;
- холерик очень общителен, но легко может поссориться со всем коллективом сразу и с каждым по отдельности.

Флегматик неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

Сангвиник — живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими

неудачами и неприятностями. Обычно сангвиники обладают выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого, если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Меланхолик — человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он не может сдерживать усилием воли, он чересчур впечатлителен, легко эмоционально раним.

2. Уровень психических процессов в описании конфликтной личности.

Конфликтные личности обладают развитыми волевыми качествами, что позволяет им вести длительное противоборство в условиях сильной психической напряженности, негативных эмоций и высокой психофизиологической «цены» деятельности. У конфликтных личностей часты проявления амбивалентных эмоциональных реакций: от бурных негативных эмоций до твердости и сдержанности («умение держать удар»). Восприятие и внимание направлено главным образом на оппонента, объект и предмет конфликта.

При этом они сосредоточены на нескольких направлениях познания:

- познания и понимания оппонента (стиль деятельности и поведения оппонента, его эмоции, психические состояния);
- познания и понимания сущности сложившихся отношений;
- самопознания (причем самопознанию в конфликте уделяется меньше всего внимания, что ослабляет позиции конфликтной личности).

Восприятие личности другого человека отличается противоречивостью и характеризуется меньшей целостностью и структурированностью (воспринимается отдельное, связанное с конфликтным противоборством). Самооценка характеризуется неадекватностью: для конфликтной личности характерным является сосредоточенность на неудачах и собственных переживаниях, что в свою очередь вызывает негативные эмоции и фрустрации. Характеристики мышления и памяти также отличаются направленностью на оппонентов, объект и предмет конфликта.

Конфликтные личности часто стремятся принимать нестандартные решения, направленные против оппонентов. Однако их личностные особенности, направленность на противоборство, доминирующие эмоциональные состояния все же делают их мышление стереотипным.

Воображение конфликтных личностей характеризуется доминированием «образа врага», который провоцирует следующие поведенческие реакции: недоверие, негативное ожидание, отождествление со злом, отказ в сочувствии, деиндивидуализация.

3. *Уровень опыта конфликтной личности.* Конфликтные личности обладают, как правило, значительным опытом конфликтного противоборства. Этот опыт складывается из многих компонентов. В частности, хорошего знания текущего законодательства, нормативно-распорядительных и правовых документов. Они хорошо знакомы с правилами ведения делопроизводства, системой социальных институтов власти, характером и степенью ответственности должностных лиц, порядком рассмотрения ими жалоб и обращений. Данные знания подкреплены соответствующими умениями. В то же время конфликтные личности чаще других испытывают когнитивный диссонанс. Особенно хотелось бы отметить их знания и умения как практических психологов. В общении они часто применяют различные методы психологических воздействий и уловок. Общение конфликтных личностей отличается разнообразными стратегиями, от педантичной сухости до пафоса и зависит главным образом не от ситуации, а от состояния и психологических особенностей оппонента. Основная его направленность — на подавление оппонента, выведение его из равновесия. Отмечено, что конфликтные руководители склонны применять грубость и запугивание подчиненных, а конфликтные подчиненные — вербальную дискредитацию, уловки и критику. В открытом противоборстве конфликтные личности применяют разнообразные тактики и приемы. Руководители: принуждение, демонстрацию усиления собственных ресурсов, давление, в меньшей степени — переговоры. Подчиненные: демонстрацию усиления собственных ресурсов, дезинформацию, риск, снижение ранга оппонента, в большей степени — переговоры в виде «торга». Поведение конфликтных личностей, несмотря на отмеченные тактики и стратегии, обобщенно отличается известной стереотипностью. Характерным для него является наличие двух особенностей: склонности фиксироваться на сильных качествах оппонента и, наоборот, преувеличение их слабости. Конфликтная личность отличается умением захватывать психологическую инициативу и сохранять ее. Тем самым она стремится создать отношения типа «господство-подчинение». Умения конфликтных личностей проявляется и в предвосхищении действий и эмоциональных реакций оппонентов. Конфликт-

ные личности часто применяют специальные приемы преднастройки: дискредитации, идеализации, переоценки и стимуляции, что помогает им успешно осуществлять противоборство.

4. *Уровень направленности конфликтной личности.* Убеждения конфликтной личности могут быть разнообразными, но их характеризует одно общее — эгоцентрическая направленность. У конфликтной личности ярко выражены мотивы самоутверждения, самовыражения через противоборство, жажды признания. Следует отметить, что не все мотивы конфликтного поведения осознаются личностью. Среди неосознаваемых мотивов конфликтного поведения следует выделить желания, имеющие амбивалентный характер, подсознательное ощущение своей незащищенности. Идеалы, как правило, либо отсутствуют, либо четко не определены. Влечения в основной характеризуются эгоцентричностью. В отношении к другим конфликтные личности проявляют «соперничество», они плохие партнеры. Нетерпимы к недостаткам других, неуступчивы. В спорах и полемике отличаются непримиримостью позиции, стремлением самоутвердиться за счет других. В отношении к миру очевидно влияние высокого уровня жизненных притязаний, стремление действовать через постоянное разрешение противоречий, которые воспринимаются исключительно как угрожающие их личности. Проявляется также и амбивалентность: от ощущения себя жертвой обстоятельств до синдрома сильной личности, «победителя». В коллективе конфликтные личности часто выбирают и конфликтные социальные роли, часто маскируемые под социально одобряемые. Отношение к реальности в основном базируется на личном опыте, через осознание будущего. Отчетлива видны неудовлетворенные социальные потребности.

3.4. Солипсизм как форма самопознания конфликтных ситуаций

В философском энциклопедическом словаре солипсизм трактуется следующим образом: «от лат Solus — один, единственный и ipse — сам, крайняя форма субъективного идеализма, в которой несомненной реальностью признается только мыслящий субъект, а все остальное объявляется существующим лишь в сознании индивида»⁹⁶. Ключевым теоретиком солипсизма был Джордж Беркли (род. 12 марта

⁹⁶ Философский энциклопедический словарь. — М., 1989. С. 599.

1685 г.), его основные работы «Новая теория зрения» (1709 г.) и «Трактат о началах человеческого знания» (1710 г.) Свои размышления философ посвятил описанию психологии восприятия человека, на основе чего разработал концепцию, отражающую достаточно радикальные взгляды субъективного идеализма.

Отмечается, что в своей теории Дж. Беркли стремится утвердить качественное — психологическое и гносеологическое — различие между зрительными и осязательными восприятиями. Расстояние, величина и положение, характеризующие протяженность, вопреки общепринятому мнению непосредственно относятся, согласно Беркли, не к зрительным, а к осязательным восприятиям⁹⁷.

Непосредственно зрением ощущаются лишь свет и цвета, недоступные осязанию. Все остальное относится Дж. Беркли к знакам ранее приобретенных идей, следовательно опосредованных осязанием и субъективизированных. Одна и та же вода, пишет Дж. Беркли, кажется теплой одной руке и холодной — другой. Стало быть, вода холодна и тепла не сама по себе, не вне зависимости от ощущающего. Цвета, звуки, вкусы — не имеют самостоятельного, объективного существования, все они — субъективны.

Ключевым понятием в теории Дж. Беркли является понятие «идея», которая отождествляется с ощущением и качеством: «чувственные объекты, будучи вещами непосредственно воспринимаемыми, иначе называются идеями»⁹⁸. Окружающая человека реальность, предметы внешнего мира, выступают, таким образом, в качестве идей и качеств, по сути, комплекса ощущений человека.

Вопрос, который наиболее часто задавался критиками концепции Дж. Беркли, а именно, как объяснить существование других людей. На этот вопрос философ отвечает следующим образом: «мы видим не человека, если под словом «человек» понимать то, что живет, движется, воспринимает и мыслит, как делаем мы, а только известную совокупность идей, которая побуждает нас думать, что есть отдельный от нас источник мысли и движения, подобный нам самим»⁹⁹.

В теории солипсизма существует две точки опоры: воспринимающее сознание («Я») и все, что воздействует на восприятие (чувствует-

⁹⁷ Быховский Б. Э. Джордж Беркли. М.: Мысль. — 1970. — С. 42.

⁹⁸ Berkeley G. The Works. Ed. By A.A. Luce and T.E. Jessop, vol. I — IX. London, 1948—1957. Цит. по: Быховский Б. Э. Джордж Беркли. М.: Мысль. — 1970. — С. 48.

⁹⁹ Беркли Дж. Трактат о началах человеческого знания. СПб. 1905. С. 176.

ся, мыслится и др.), т. е. все, что ему противостоит¹⁰⁰. В каждый момент времени субъект что-то ощущает, что-то чувствует, чего-то хочет и т. д. Он полностью погружен в восприятия, которые и представляют собой единственно данную субъекту реальность, в т. ч. бытие его самого.

Ограничение реальности собственными восприятиями человека приводит к тому, что он не пытается познать некое объективное состояние вещей, и это приводит к проблеме соответствия восприятия объективной реальности. Беркли пишет: «Наше познание действительно лишь постольку, поскольку наши идеи верно воспроизводят оригиналы (вещи внешнего мира в их объективном виде). Но так как эти предполагаемые оригиналы сами по себе непознаваемы, то невозможно знать насколько наши идеи сходны с ними и сходны ли они с ними вообще. Мы не можем, следовательно, быть уверены, что у нас есть какое-нибудь действительное познание... результатом всего этого является то, что мы впадаем в самый безнадежный и отъявленный скептицизм.. Не самый ли мудрый путь — следовать природе, доверять чувствам и, оставляя в стороне все заботы о непознаваемой природе или субстанциях, признать действительным те вещи, которые воспринимаются чувствами?»¹⁰¹

Солипсизм, по мысли исследователей, представляет собой гипертрофированную форму сенсуализма, связанную если не с полным отказом от рационального компонента в познании, то с полным лишением его результатов значения достоверности. Причем чувства являются здесь не просто единственным источником познания, но единственной неоспоримой достоверностью объявляется восприятие в данный момент.

Для солипсиста мир ограничен тем, что он воспринимает, равен его субъективным оценкам, которые возводятся в ранг абсолютной истины. Вместе с тем, несмотря на критику солипсизма, в ситуации конфликта человек действительно зачастую действует исходя из своих субъективных представлений, неких когнитивных предпосылок, сложившихся в результате социального опыта, социализации в определенной среде. Одной из наиболее глубинных причин конфликтов является смысловая рассогласованность, «смысловые ножницы», ког-

¹⁰⁰ Артемов В.Ю. Агностический солипсизм как явление философской мысли. М. 1997.

¹⁰¹ Цит по: Артемов В.Ю. Агностический солипсизм как явление философской мысли. М. 1997. С. 13.

да одно из то же явление или процесс интерпретируется противниками с противоположных точек зрения. В случае, когда оппоненты сознательно или бессознательно действуют с позиций солипсизма, т. е. критически не оценивают возможности своего восприятия, воздействия феноменов стереотипизации, упрощения, бессознательных искажений, действия защитных механизмов психики и принимают свою точку зрения как единственно верную без рефлексивного анализа.

Однако, многочисленные примеры со зрительными иллюзиями (см. рис. 3.2), позволяют доказать, что в каждом отдельно взятом случае представляется возможность увидеть предмет с различных и даже противоположных точек зрения. Соответственно, этим доказывается значимость влияния субъективных факторов на формирование окончательного образа предмета или явления окружающего мира (что в полной мере согласуется с позициями солипсистов) а, с другой стороны, подчеркивается необходимость рефлексивной установки, т. е. осознания несовершенства своего собственного восприятия событий и ситуаций.

В современных исследованиях конфликта применяются идеи солипсизма, но в не столь радикальной форме. Так, отмечается, что потенциальной причиной конфликтов действительно часто выступают потери и искажения информации в самом восприятии людьми окружающего мира¹⁰². Происходит это в связи с тем, что человек достаточно избирательно воспринимает бесконечно многообразную информацию об окружающем. Роль фильтра играют ценности, мотивы, цели, которые зависят от мировоззрения человека, его образованности, профессионализма, нравственности, культуры, жизненного опыта. Ниже кратко рассмотрены основные искажения восприятия.

1. Часть информации, которая в принципе может быть выражена словами, не высказывается человеком из-за ограниченности его словарного запаса. Обогащение словарного запаса человека способствует предупреждению конфликтов, вызванных трудностями в понимании людьми друг друга.

2. По причине недостатка времени в процессе общения теряется существенное количество информации. Чем насыщеннее жизнь человека, тем больше времени у него уходит на деятельность, тем мень-

¹⁰² Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. 2-е изд. — СПб.: питер, 2009. — С. 125.

ше времени он может посвятить общению. Это затрудняет понимание людьми друг друга.

3. В ситуациях межличностного общения значительная часть информации, касающейся предмета разговора, существует на уровне бессознательного и в принципе словами выражена быть не может.

На уровне бессознательного и подсознания в психике человека содержится значительное количество существенной информации. Часть этой информации может восприниматься собеседником с помощью невербальных средств коммуникации.

4. Многое из того, что человек может выразить словами, он не считает нужным говорить. Причина может быть следующей: часть того, что он думает, вслух высказывать не принято, часть информации он не высказывает потому, что она характеризует его самого с негативной стороны, а часть информации он считает для данного разговора незначимой. Хотя на самом деле она может быть значима для собеседника.

5. Часть словесной информации слушающий не усваивает потому, что просто ее не слышит, так как отвлекается, думает о своих проблемах и т. п.

6. Не все, что говорит один человек, бывает сразу понятно другому. Информация теряется из-за того, что собеседник не успевает сразу понять все то, о чем идет речь. Вот почему устная речь должна быть более простой и понятной по сравнению с речью письменной.

7. На основании одной и той же информации разными людьми могут быть сделаны не только разные, но и противоположные выводы о позиции говорящего. Информация, которая исходит от кого-либо, может быть оценена как положительная одними людьми и как отрицательная другими. Каждая из этих групп может аргументировать свою оценку. Это происходит в силу разного жизненного опыта слушающих, в силу разного знания ими проблемы, о которой идет речь, в силу их разного отношения к говорящему и других причин.

Охарактеризованные выше потери и искажения информации могут приводить к тому, что представление оппонента Б о позиции



Рисунок 3.2 — Зрительная иллюзия

оппонента А в связи с обсуждаемой проблемой может весьма заметно отличаться от истинной позиции последнего. Сотрудники А и Б могут начать спорить из-за мнимого. Это расхождение в позициях может перерасти в конфликт, причины которого будут иметь информационный характер.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Диспозиционный и ситуационный подходы к исследованию детерминант конфликта.
2. Компоненты внешней среды жизнедеятельности человека. Парадигмы взаимодействия человека и внешней среды.
3. Системный подход к исследованию внешних факторов конфликта: уровни макро, мезо, микросоциальной среды.
4. Реакции на конфликт различных статусных и профессионально-квалификационных групп. Руководители с высокой, средней, низкой конфликтностью.
5. Факторы, влияющие на уровень конфликтности в организационных коллективах государственных и негосударственных учреждений.
6. Ценностно-мотивационные смыслы в деятельности как фактор, определяющий реакцию работника на конфликт.
7. Особенности внутригруппового взаимодействия как детерминанта реакции индивида на конфликт.
8. Роль неосознаваемых психических механизмов в регулировании поведения человека.
9. Биологический и психологический уровни описания реакций индивида на конфликтную ситуацию.
10. Сущность и типы темперамента. Различия реакции на конфликт к людям с различным темпераментом.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Бессознательное — совокупность психических состояний и процессов, которые осуществляются без участия сознания.

Взаимодействие — процесс взаимного информационного, эмоционального, ценностного воздействия на собеседника, основанный на непрерывной интерпретации вербального и невербального поведения каждым из участников.

Вытеснение (подавление; репрессия) — один из видов психологической защиты, процесс, в результате коего неприемлемые для индивида мысли, воспоминания, влечения, переживания изгоняются из сознания и пере-

водятся в сферу бессознательного, продолжая влиять на поведение индивида и переживаясь им как тревоги, страхи и пр.

Диспозиционный подход — научное направление в исследовании конфликтов, связывающее появление конфликтов с личностными образованиями, стабильными во времени: диспозициями, конфликтными чертами личности, установками.

Замещение — механизм психологической защиты, направленный на снятие напряжения, обращение агрессии на более слабый объект или самого себя.

Изоляция — механизм психологической защиты, направленный на трансформацию восприятия травмирующих ситуаций или воспоминаний о них изолированно от чувства тревоги.

Иллюзии восприятия — неадекватное отражение воспринимаемого предмета и его свойств. В исследованиях фиксируются социальные детерминанты трансформации образов — особенности мотивационной и потребностной сфер, влияние эмоциогенных факторов, прошлого опыта, уровня интеллектуального развития. Трансформация образов объективной действительности происходит под влиянием целостных образований личности: установок, смысловых образований, «картины мира». По изменению особенностей восприятия иллюзий можно определить глобальные характеристики и качества человека — его состояние в ситуации восприятия (усталость, активность), характер и тип личности, статус и самооценку, патологические изменения, подверженность внушению.

Надсознательные процессы — процессы образования интегрального продукта большей сознательной работы. Примером может быть длительное решение некоей сложной проблемы, когда после многомесячных или многолетних усилий решение проясняется (часто неожиданно). Хотя предшествующий процесс решения шел под контролем сознания, о ходе его не было четкого представления, так что процесс в общем не прослеживался.

Неосознаваемые автоматизмы — действия или акты, которые совершаются без участия сознания: автоматические действия и навыки (всевозможные врождённые инстинкты и рефлексy, ходьба, жевание, базовые основы владения языком и т.п.).

Отрицание — психологический защитный механизм, направленный на подмену принятия решения игнорированием конфликта.

Подавление — механизм психологической защиты, направленный на сдерживание страха посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним.

Проекция — психологический защитный механизм, направленный на приписывание источнику трудностей негативных качеств как основы для его неприятия и самопринятия на этом фоне.

Рационализация — механизм психологической защиты, направленный на поиск причин для оправдания действий, вызванных подавленными неприемлемыми чувствами.

Ситуационный подход — научное направление в исследовании конфликтов, рассматривающее конфликтное поведение личности как результат ситуационного влияния ситуационных факторов, как не зависящее от «внутреннего» ментально-мотивационного, смыслового плана: экономических, социальных, правовых, культурных, политических и др. условий.

Сознание — одно из основных понятий философии, социологии и психологии, обозначающее человеческую способность идеального воспроизведения действительности в мышлении. Сознание — высшая форма психического отражения, свойственная общественно развитому человеку и связанная с речью, идеальная сторона целеполагающей деятельности. Выступает в двух формах: индивидуальной (личной) и общественной.

Солипсизм — крайняя форма субъективного идеализма, в которой несомненной реальностью признается только мыслящий субъект, а все остальное объявляется существующим лишь в сознании индивида.

Темперамент — это индивидуальное свойство человека, которое в наибольшей мере зависит от его врожденных, природных психофизиологических качеств. Темперамент — индивидуальная характеристика человека со стороны особенностей его психической деятельности, таких как интенсивность, скорость, темп психических процессов.

Установка — неосознанное психологическое состояние, внутреннее качество субъекта, базирующееся на его предшествующем опыте, предрасположенности к определённой активности в определённой ситуации: *моторная установка* — готовность к выполнению конкретного действия; *умственная установка*, заключающаяся в готовности решать интеллектуальные задачи с помощью известных и доступных человеку способов; *перцептивная установка* — готовность воспринимать то, что вы ожидаете увидеть, и т. д.

Фиксация поведения — один из механизмов защитных личности — тенденция к сохранению апробированных эффективных стереотипов поведения.

ГЛАВА IV

ВОСПРИЯТИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ И ИХ ПРЕДМЕТНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ

4.1. Чувственно-наглядные образы действительности социально-трудовых отношений в развитии конфликтных ситуаций

В результате зрительного, слухового, тактильного ощущения и восприятия явлений и предметов окружающего мира у человека формируются чувственно-наглядные образы данных явлений и предметов, обозначаемые в психологии термином представления. С одной стороны, представления это результат восприятия, а с другой стороны — процесс *отражения предметов или явлений, которые в данный момент не воспринимаются, но воссоздаются на основе нашего предыдущего опыта.*

Основными характеристиками представлений являются их наглядность (возможность мысленного воспроизведения приближенного к реальности образа); фрагментарность (невозможность мысленного воспроизведения во всех деталях); неустойчивость и непостоянство; обобщенность (схематизированность).

Представления позволяют человеку трансформировать сенсорные и перцептивные образы в понятия и выполняют ряд **функций** в психической регуляции поведения: сигнальную, регулирующую и настроенческую¹⁰³.

Сигнальная функция. Каждый объект или явление, отражаясь в сознании в форме представлений преобразуется в систему сигналов, управляющих поведением человека. Эти сигналы содержат информацию о свойствах и важных характеристиках.

Регулирующая функция представляет собой возможность на основе имеющихся представлений отобрать нужную информацию о предмете или явлении, ранее воздействовавшем на наши органы чувств с учетом реальных условий предстоящей деятельности.

Настроенческая функция проявляется в ориентации деятельности человека в зависимости от характера воздействий окружающей среды.

¹⁰³ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001.

Например, настроечная функция обеспечивает определенный тренирующий эффект двигательных представлений, что способствует формированию алгоритма нашей деятельности.

Поэтому принято выделять следующие *виды представлений*: зрительные, слуховые, двигательные (кинестетические), осязательные, обонятельные, вкусовые, температурные и органические.

По степени обобщенности выделяют единичные и общие представления. Единичные представления — это представления, основанные на наблюдении одного предмета. Общие представления — это представления, обобщенно отражающие свойства ряда сходных предметов.

По степени проявления волевых усилий выделяются произвольные и произвольные представления. *Непроизвольные* представления — это представления, возникающие спонтанно, без активизации воли и памяти человека. *Произвольные* представления — это представления, возникающие у человека в результате волевого усилия, в интересах поставленной цели.

У каждого человека преобладает тот или иной тип представлений, что необходимо учитывать во взаимодействии. Визуалы — люди, которые в большей степени ориентируются на зрительные представления, аудиалы — ориентируются на слуховые представления, кинестетики — на двигательные. Визуал в своей речи употребляет существительные, глаголы, прилагательные, связанные в основном со зрением (смотреть, наблюдать, картина, на первый взгляд, как видите и т. д.). Визуалам свойственно на переговорах иметь под рукой листок, на котором они в процессе осмысления могут писать, чертить, штриховать и т. д. Для аудиала характерно употребление слов, связанных со слуховым восприятием (голос, послушайте, обсуждать, молчаливый, тишина, громкий, благозвучный и т. д.). Словарь кинестетика в основном включает слова, описывающие чувства или движения (схватывать, мягкий, теплый, прикосновение, гибкий, хороший нюх и т. д.). Кинестетик в процессе общения не может долгое время сидеть неподвижно, ему нужна возможность моторной разрядки (сходить за водой, открыть окно и т. д.), восприятие информации у него лучше происходит в движении.

В ситуации конфликта важно распознавать и учитывать доминирующий тип представлений собеседника, для того, чтобы наиболее конструктивно выстраивать взаимодействие с ним. Очень важно общаться с собеседником на «его языке»: с визуалом используя слова, описывающие цвет, размер форму, местоположение, использовать

схемы, таблицы, наглядные пособия и др; с аудиалом, используя вариации голоса (громкость, паузы, высоту), отражая телом ритм речи (особенно головой) со скоростью, характерной для этого типа восприятия; с кинестетиком, используя жесты, прикосновения.

Представления всегда связаны с процессом схематизации, в результате которой утрачиваются индивидуальные признаки и детали, чувственно-наглядный образ теряет точность. Визуалы могут обратить внимание на внешний вид собеседника, его рост, форму одежды, другие невербальные проявления, но при этом упустить часть высказанной вербально важной информации. Кроме того, в зависимости от предшествующего жизненного опыта, может различаться степень схематизации или обобщенности представлений. Следовательно, образы конфликтной ситуации у оппонентов будут характеризоваться несогласованностью, различием в понимании существенных сторон происходящего. Наконец, у собеседников могут быть различными представления о смысле тех или иных вербальных или невербальных проявлений, что приведет к еще большему нарастанию конфронтации.

Вместе с тем, проблеме восприятия и формирования представлений в конфликтных ситуациях посвящено немало исследований, показывающих, что в условиях конфликта восприятие в значительной степени стереотипизировано, характеризуется рядом типичных для социальных стереотипов явлений.

Так, стереотипное восприятие включает в себя:

- эмоциональный аспект (сильная эмоциональная окраска, чувство враждебности по отношению к противоположной стороне, недоверие, страх, подозрительность);
- когнитивный аспект (стремление к упрощению информации, схематизм при оценке фактов, крайняя избирательность восприятия, т. е. воспринимается только та информация, которая согласуется с имеющимися стереотипами, вся остальная игнорируется).

Стереотипизация восприятия в конфликтной ситуации позволяет создать упрощенную модель ситуации и приводит к игнорированию всех тех факторов, которые не укладываются в привычные когнитивные представления. Факты, противоречащие привычной картине мира игнорируются или отрицаются, объективная реальность по сути подгоняется под усвоенные стереотипы. Стереотипизация ограничивает поиски возможных вариантов выхода из конфликта, ограничивает

источники доступной информации, т. к. участники действуют в рамках привычной парадигмы мышления, отклоняя большинство возможных вариантов решения проблемы. В результате предлагаемые сторонами варианты разрешения конфликта оказываются направленными главным образом на усиление противостояния. **Схематизация** является следствием стереотипизации, когда объективная реальность воспринимается в черно-белых тонах «свой-чужой», «мы — они». В данном контексте становится сложным процесс поиска компромисса, сотрудничества, поиска взаимовыгодных решений, поскольку переговоры требуют сложного поиска развязки противоречащих интересов, идущего вразрез со схемами и упрощенными моделями. Как показали исследования М. Дойча, в период «холодной войны» американские студенты оценивали более позитивно действия США против СССР. Они чаще воспринимали эти действия как правильные и законные в отличие от аналогичных действий СССР против США. **Выделяются следующие феномены восприятия в условиях конфликта:**¹⁰⁴

1. *«Приписывающее искажение»*. Он заключается в том, что любые поступки противоположной стороны объясняются ее «злым умыслом». Этот феномен был довольно образно описан американским психологом Р. Уайтом, который назвал его «дьявольским образом врага». В соответствии с данным образом «дьявольское» всегда оказывается на противоположной стороне, а собственное поведение воспринимается исключительно как праведное. В результате все хорошие поступки противника соотносятся с его стремлением достичь какой-либо цели, а собственные добрые действия расцениваются как совершаемые в силу мирного и доброго характера. Что касается своих неблагоприятных поступков, то они либо просто не замечаются, либо объясняются обстоятельствами или поведением другого лица, которое вызвало столь резкий ответ.

2. *Гипертрофированность восприятия*. Обычно ситуация конфликта воспринимается участниками как нечто крайне важное, создающее очень серьезную угрозу их главным интересам и ценностям. При этом незначительные события могут расцениваться как критические, а кризис, если не весь конфликт, восприниматься как ключевой момент в отношениях.

¹⁰⁴ М. М. Лебедева Особенности восприятия при конфликте и кризисе // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. — Харьков: ХНАГХ, 2008. — 166 с.

3. Бывает и прямо противоположная реакция на угрозу развития конфликта — *реакция успокоенности*. Она заключается в отказе верить в то, что противоположная сторона предпримет какие-либо серьезные действия. Например, когда работодатель уверен, что неудовлетворенные работники не предпримут каких-либо активных действий по отстаиванию своих интересов посредством забастовок, обращения в суд или других действий.

4. В ходе конфликта его участники воспринимают и оценивают одни и те же события настолько различным образом, что их восприятия и оценки часто приобретают зеркальный, т. е. диаметрально противоположный, характер с ярко выраженной отрицательной эмоциональной оценкой противоположной стороны. Этот феномен получил название «*зеркальных образов*». Находясь в состоянии конфликтных отношений, участники игнорируют тот факт, что негативные образы одной стороны влияют на образы другой, усиливая их враждебный характер. Рациональные аргументы в таких условиях действуют плохо. Если между сторонами до конфликта существовали дружеские отношения, то с разгоранием конфликта прежние положительные образы друг друга резко меняются на отрицательные. По мере нарастания напряженности у участников конфликта возникает ощущение, будто противоположная сторона имеет большую свободу в выборе действий. Поэтому каждый из них воспринимает собственные действия как ответные, вынужденные, в то время как действия противоположной стороны считает провокационными, более того, тщательно и коварно спланированными. Логика обоих участников строится по принципу: мы так поступили, потому что были вынуждены сделать это, для нас не было альтернативы, а у противоположной стороны был выбор, но она пошла на обострение отношений.

5. Наличие *двойственности*, неоднозначности в поведении противоположной стороны часто интерпретируется как *угрожающий фактор*. Подавая двойственную информацию, участник конфликтных отношений рассчитывает на то, что он оставляет себе значительное поле для дальнейшего маневра. В случае действительно агрессивных намерений противоположной стороны он полагает, что может встретить опасность подготовленным. При нормализации же отношений он исходит из того, что сделает акцент на другой части информации и его действия предстанут если не как миролюбивые, то, по крайней мере, как вполне допустимые. Однако, чем более напряженными являются

отношения между сторонами, тем более вероятно, что действия противоположной стороны будут истолкованы как угроза. Двойственность информации, а точнее, ее интерпретации, при конфликтных отношениях может явиться спусковым механизмом развязывания вооруженного конфликта. События нередко развиваются следующим образом. При обострении отношений одна из сторон в целях подготовки к отпору начинает военные приготовления. Другой участник воспринимает это в качестве угрозы нападения и решает первым нанести удар. Начинается вооруженный конфликт, причем оба участника исходят из того, что именно противоположная сторона развязала его. Следует иметь в виду, что двойственность подаваемой информации не всегда истолковывается как угроза нападения. Здесь важно учитывать множество различных обстоятельств. Так, если подобные угрожающие действия предпринимались в прошлом, но за ними ничего не следовало, то вероятность того, что и на этот раз двойственность информации будет интерпретирована как не представляющая существенной угрозы, весьма велика.

6. Наконец, назовем еще один феномен, описанный американским исследователем Р. Джервисом. Он заключается в следующем: *часто сторона, находящаяся с кем-либо в конфликте, воспринимает ситуацию так, будто дружественные ей участники имеют с ней больше общего, чем это есть на самом деле*. В результате она ведет себя более рискованно, может предпринимать шаги по дальнейшему развитию конфликтных отношений в надежде на помощь извне, а иногда и с прямым желанием вовлечь в конфликт другие стороны.

7. При конфликте возникают также *феномены групповой идентификации и групповой сплоченности*. Это значит, что каждая из конфликтующих сторон становится единой и монолитной в своих эмоциональных реакциях, устремлениях и суждениях, а ее члены воспринимают себя через оценки и нормы, существующие в группе. Внутри группы устанавливаются тесные психологические контакты. Часто исчезают или нивелируются внутригрупповые различия: представители различных социальных слоев, командиры и подчиненные выступают как бы «на равных». Создается ощущение «равенства» и «братства». На индивидуальном уровне у участников с каждой стороны возникает чувство удовлетворения от нахождения среди друзей; возрастает самооценка, они чувствуют свою значимость; формируется чувство безопасности, поскольку группа воспринимается как защитник. При этом

желание хорошо думать о своей группе (стране, этнической группе и т. п.) ведет к игнорированию положительной информации о других, прежде всего, разумеется, о противоположной стороне. Все это способствует усилению образа «врага», резкому противопоставлению «мы» — «они», а на поведенческом уровне — мобилизует и нацеливает членов группы на победу в конфликте. Как следствие групповой идентификации и групповой сплоченности, возникает ощущение заманчивости риска в конфликте, появляется легкость в принятии решений и одновременно происходит психологическое снятие с себя ответственности за усиление конфликта. Групповая идентификация и сплоченность становятся в психологическом плане самооценностью для членов группы. Но и группа стремится поддерживать и усиливать их, ревностно оберегая себя от действительного или мнимого предательства со стороны своих членов.

По данным исследований А.М. Ватолкиной¹⁰⁵, существуют следующие закономерности в формировании образа чувственно-наглядных образов действительности в конфликте:

- Одной из ключевых социально-психологических особенностей конфликта является искажение восприятия самой конфликтной ситуации ее основными участниками. Искажается как ситуация в целом, так и ее психологические составляющие.
- Конструктивность/деструктивность поведения в межличностном конфликте напрямую зависит от степени искажения (неадекватности) восприятия конфликтной ситуации.
- Когнитивная сложность человека влияет на повышение точности восприятия ситуации, соответствие исхода конфликта его прогнозу, и, как вероятное следствие, снижение силы и остроты конфликта.
- Наиболее негативные образы, как оппонента, так и конфликтной ситуации в целом, связаны с ориентацией восприятия участников конфликта на сферу внутригрупповых отношений, борьбу за статус и социальное влияние.
- Основными факторами, составляющими категориальную структуру восприятия оппонентами ситуации конфликта, являются: негативность оппонента; нормативность конфликта; субъективная острота конфликта; возможность воздействия. По этим

¹⁰⁵ Ватолкина А.М. Искажение восприятия конфликтной ситуации основными участниками. Автореферат дисс.канд.психол.наук. Курск, 2007.

факторам, как по осям когнитивного пространства, осуществляется восприятие межличностного конфликта его участниками. Эти базисные категории организуют восприятие, обеспечивая формирование образа конфликта. Т. е. образ конфликта у оппонентов включает как восприятие негативности оппонента и остроты конфликта, так и конструктивности, «нормальности» его протекания и возможности управления им.

- Эмпирически выделены два типа образов конфликтной ситуации у оппонентов. Для первого, (наиболее распространенного) типа характерно восприятие конфликта как менее острого, при менее негативном восприятии оппонента — «ситуация недоразумения». Такая ориентация восприятия ведет к выбору кооперативной стратегии поведения. Второй тип образа («ситуация борьбы») предполагает восприятие конфликта как более острого при значительном негативном образе восприятии оппонента. Данный тип образа характерен для конкурентного, соперничающего типа взаимодействия в конфликте.
- Уменьшение искаженности восприятия конфликтной ситуации основными участниками возможно в ходе активного социально-психологического обучения, в частности модифицированного перцептивно-ориентированного социально-психологического тренинга.

Исследователями уделено достаточно много внимания способам соотнесения наглядно-чувственных образов ситуации оппонентов для достижения большего согласия. Так, Е.Я. Мелибрда пишет следующих коммуникативных технологиях, позволяющих повысить эффективность общения конфликтующих сторон.¹⁰⁶

Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее:

- Что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
- Каких реакций я жду со стороны другого?
- Что я собираюсь предпринять, если партнер поведет себя не так, как я ожидаю?
- На какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

¹⁰⁶ Мелибрда Е. Я. — Ты — Мы: психологические возможности улучшения общения. Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1986.

Конструктивному решению конфликта могут способствовать некоторые формы общения, например:

- высказывания, передающие то, как я понял его слова или действия, и стремление получить подтверждение того, что я понял их правильно;
- открытые и лично окрашенные высказывания, касающиеся моего состояния, чувств и намерений;
- информация, содержащая обратную связь относительно того, как я воспринимаю партнера и толкую его поведение;
- демонстрация того, что я принимаю партнера как личность вопреки критике или сопротивлению в отношении его конкретных поступков.

Создание климата взаимного доверия и сотрудничества, чему может способствовать проявление доверия к партнеру путем готовности открыть перед ним такую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание использовать слабые и уязвимые места противника.

Конфликт разрешается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с разрешением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это — момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

4.2. Процесс воображения конфликтных ситуаций и его последствия в системе общественных отношений и практик

Суть феномена воображения состоит в возможности человека создать в своем сознании образ ситуации, явления действительности на основе своего прошлого опыта взаимодействия с объективной реальностью. Совершенно не случайно отмечается, что вся культурная реальность представляет собой результат деятельности воображения, которое, фактически, обуславливает индивидуальное смыслополагание

и смыслопорождение, формируя тем самым способность подлинно человеческого видения. Человек меняется в процессе воображения, выходит за свои собственные границы. Воображение есть та самостоятельная действительность, в которой он «рождается» и «образуется». ¹⁰⁷

Итак, воображение — это процесс преобразования представлений, отражающих реальную действительность, и создание на этой основе новых представлений ¹⁰⁸.

Принято считать, что воображение зародилось в процессе труда — специфически человеческой деятельности, из-за существования потребности в преобразовании предметов реального мира. Например, имея перед глазами орудие труда, которое по своим характеристикам и свойствам было не совсем совершенным, человек мог представить себе другое орудие, которое соответствует его представлению о том, что необходимо для выполнения той или иной трудовой операции. Воображение стало предпосылкой возникновения научного, художественного творчества, создания инновационных технологий. Однако, необходимым условием работы воображения является наличие в памяти определенного социального опыта, соответствующего данной ситуации и способности мыслительной переработки данного опыта, его мысленного преобразования, создания новых сочетаний.

С одной стороны, воображение позволяет достраивать недостающие фрагменты реальности, что объясняет возникновение феноменов стереотипизации и схематизации, различных иллюзий восприятия. Представляя себе какой-либо предмет или событие, мы очень часто не в состоянии воспроизвести соответствующие факты во всех подробностях и со всеми деталями. Однако вещи и события воспроизводятся не в виде бессвязных фрагментов или разрозненных кадров, а в их целостности и непрерывности. Следовательно, происходит своеобразная переработка материала, выражающаяся в восполнении представлений необходимыми деталями, т. е. в процессе воспроизведения начинает проявляться деятельность нашего воображения.

А с другой стороны, воображение позволяет сформировать образы тех явлений, которые человек никогда не воспринимал в объективной реальности, когда речь идет о снах, образах литературных

¹⁰⁷ Дорошина Г.В. Воображение как способ творческого конституирования образной реальности. Автореферат диссертации... канд. филос. наук. — 2005. — Саратов.

¹⁰⁸ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001.

героев, проектировании возможных исходов социального взаимодействия. Следовательно, воображение играет весьма существенную роль в регуляции нашего поведения.

Процесс воссоздания воображаемой реальности проходит два этапа: анализ и синтез. На этапе анализа осуществляется мыслительная обработка впечатлений, когнитивных представлений об окружающей реальности, полученных на основе предшествующего опыта человека. Далее, на этапе синтеза, происходит преобразование этих представлений и впечатлений в рамках новых сочетаний и связей, придания происходящему совершенно нового смысла.

Как следствие, воображение позволяет увидеть ситуацию в более широком масштабе, учесть влияние множества факторов, исходя из чего выстраивать ту или иную стратегию поведения. Поэтому воображение связано и с реализацией наших волевых действий.

Отмечается, что воображение из-за особенностей ответственных за него физиологических систем в определенной мере связано с регуляцией органических процессов и движения. Воображение оказывает влияние на многие органические процессы: функционирование желез, деятельность внутренних органов, обмен веществ в организме и др. Например, хорошо известно, что представление о вкусном обеде вызывает у нас обильное слюноотделение. Воображение используется в социальных технологиях мотивации персонала, когда представления о возможных наградах за труд, карьерном продвижении, новом статусе — создают позитивный настрой работников и являются для них стимулом качественного выполнения своей работы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что воображение играет существенную роль как в регуляции процессов организма человека, так и в регуляции его мотивированного поведения. На рисунке 4.1 приведены типы воображения по степени волевых усилий и активности¹⁰⁹.

Данные эмпирических исследований свидетельствуют о том, что чем выше уровень развития воображения у человека, тем ниже уровень его конфликтности, а в конфликтных ситуациях проявляется направленность на сотрудничество и значительно реже выбирается стратегия соперничества¹¹⁰.

¹⁰⁹ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001.

¹¹⁰ Тевосян Мария Взаимосвязь особенностей мышления и поведения личности в конфликтной ситуации [Электронный ресурс] Режим доступа: http://ysu.am/files/07M_Tevosyan.pdf

Несмотря на то, что воображение является психическим феноменом и первоначально исследовалось в русле психологии, все большее применение находит теория социологического воображения, одним из основоположников которой является Ч.Р. Миллз.

В теории социологического воображения подчеркивается позитивная роль этой уникальной человеческой способности для понимания окружающей реальности, комплексного и системного взгляда на общественные отношения.

Петр Штомпка под социологическим воображением понимает «способность распознавать и чувствовать взаимосвязь всего, что происходит в социальной жизни, со всеми структурными, культурными и историческими условиями и предпосылками, а также с действиями, предпринимаемыми в этих условиях отдельными или коллективными социальными субъектами, образующими в конечном итоге социум (общество) во всей его сложности и многосторонности»¹¹¹. Он отмечает, что *социологическое воображение — это вытекающая из признания разнообразия и множественности социальных установлений способность связать любое событие в обществе со структурным, культурным и историческим контекстами, а также с индивидуальными и коллективными действиями членов общества*. Развитие социологического воображения и навыка его применения в социальной жизни является абсолютно необходимым в образовании социологов, как тех, кто планирует заниматься академической наукой, так и тех, кто выбирает профессии, ориентированные на практику.¹¹²

Идеи П. Штомпки развивает Зигмунт Бауман, призывая «мыслить социологически» — как необходимости постоянно сравнивать наш личный опыт с судьбой других людей, «увидеть социальное в индивидуальном, общее в частном», понимать «как наши индивидуальные биографии переплетаются с историей, которую мы разделяем с другими людьми»¹¹³.

Э. Гидденс обращает внимание на то, что обучение социологическому мышлению означает развитие силы воображения¹¹⁴. Социоло-

¹¹¹ Штомпка, П. Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка. — М. : Логос, 2005. — 664 с.

¹¹² Штомпка П. Теоретическая социология и социологическое воображение // Социологический журнал. 2001. Том. 0. № 1. С. 148–158.

¹¹³ Бауман, З. Мыслить социологически / З. Бауман. — М. : Аспект Пресс, 1996. — 255 с.

¹¹⁴ Гидденс Э. Социология. — М. : Эдиториал УРСС, 1999. — 703 с.

гическое воображение прежде всего предполагает *способность “отстраниться” от привычной рутины нашей повседневной жизни, чтобы взглянуть на нее по-новому.* Ученый приводит пример с простейшим действием — выпиванием чашки кофе, который может рассматриваться с различных точек зрения: как удовлетворение жажды или как один из ежедневных социальных ритуалов сопровождающий более важное действие — встречу и общение людей. Социологическое воображение позволяет увидеть ситуацию более масштабно, и, по убеждению Э. Гидденса, дает возможность проникнуть в суть не только того, что *происходит*, но и что *может произойти*, если мы станем действовать каким-либо образом. Наши попытки воздействовать на будущее окажутся тщетными, если они не будут базироваться на развитом социологическом понимании существующих тенденций.

Следовательно, благодаря развитию социологического воображения каждый человек может научиться видеть проблемы не с точки зрения личных узкоэгоистических интересов, а в ином масштабе, более осмысленно относиться к построению своей социальной траектории, выбору работы, принятию решения о профессии, карьере. В том числе, социологическое воображение способно расширить взгляд на конфликтные ситуации в социально-трудовых взаимоотношениях, увидеть в них не только предпосылки микросоциологического уровня, но следствия более общих социально-экономических и политических тенденций.

Ч. Р. Миллс, автор книги «Социологическое воображение», справедливо заметил, что люди обычно плохо представляют связь между своей собственной жизнью и обществом, поскольку чрезвычайно заняты собой, находятся на уровне микросоциальной среды. Социологическое воображение как бы приподнимает наделенного им человека над рутинной повседневной жизни, становится ресурсом содержательного восприятия им своей собственной индивидуальности и особенностей других людей, развивает объемное понимание той социальной деятельности, в которую мы все вовлечены.

Ч.Р. Миллс выделял три измерения социологического воображения:

1. *Структурное:* понимание окружающей социальной среды, того, как организована социальная жизнь, на какие группы делится общество, как они связаны между собой и как функционируют.

2. *Историческое:* умение определить отличительную особенность современного периода человеческой истории в его сравнении с прошлым.

3. *Личностное*: способность оценить, какие типы людей оказываются наиболее востребованными на конкретном этапе развития того или иного социального сообщества и на какой тип людей формируется социальный запрос.

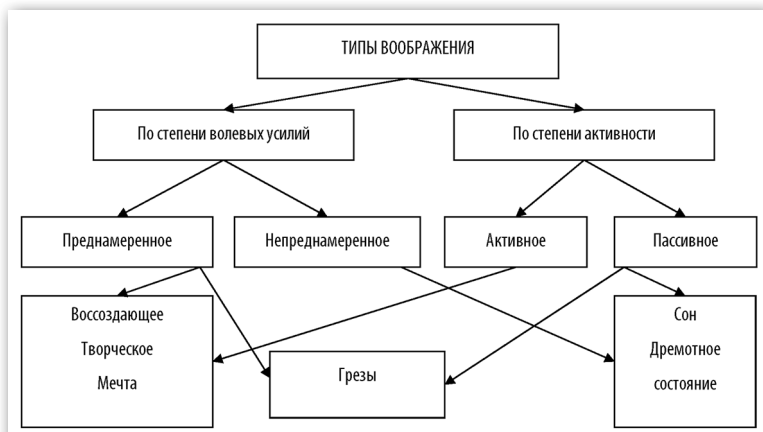


Рисунок 4.1 — Типы воображения по степени волевых усилий и активности¹¹⁵

Ч.Р. Миллз отмечает, что работа на современном промышленном предприятии — это работа в иерархической системе, где есть начальники, а следовательно, есть и подчиненные. Значительная часть работы стандартизована. Это значит, что для увеличения выпуска продукции труд каждого рабочего разбивается на отдельные однотипные операции. Как следствие иерархичности производственной структуры и стандартизованности труда возникает требование соблюдения строгой дисциплины работниками: *быстрого и стереотипного подчинения начальству*. Это противоречит психологической природе человека, в основе которой стремление к самоактуализации, свободе выбора и самостоятельности. Поэтому возникает противоречие между необходимостью осуществлять властные функции и важностью соблюдения принципов социального управления. Это становится причиной конфликтом между управляемой и управляющей подсистемами, между работниками различных статусных и профессионально-квалифика-

¹¹⁵ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001.

ционных групп. Поскольку завод, это место, где выполняется работа и формируются социальные отношения, при определении морально-го климата мы должны учитывать как объективный, так и субъективный критерий.

Субъективно благоприятный моральный климат означает добровольную готовность работников выполнять необходимую работу добросовестно и даже с удовольствием. Объективное значение состоит в том, чтобы работа была эффективной, осуществлялась в кратчайшие сроки, с наименьшими трудностями и при этом достигалась наименьшая себестоимость изделия.

Однако на крупных предприятиях установилась строгая иерархическая организация труда, система «рабочего контроля», возникло явление отчужденного работника, функционирующего как винтик внутри крупного производственного механизма. Сама структура подобных предприятий является авторитарной по отношению к работникам, цели менеджеров далеко не всегда совпадают с целями сотрудников, производящих продукт. Тем не менее от сотрудников ожидается подчинение конвенциональным нормам и ролевым требованиям, вследствие чего возникает социальная напряженность, неудовлетворенность работников, конфликты.

Как отмечает Ч.Р. Миллз, данные противоречия порождаются самой структурой социальных взаимоотношений, в которую вовлечены работники и управляющие, поэтому без трансформации общей структуры невозможно искоренение проблем отчужденности, конфликтов, напряженности. И все усилия менеджеров направляются на то, чтобы своими методиками «улучшить моральное состояние наемных работников внутри существующей структуры власти. Их задача — манипулирование. Они позволяют наемному работнику «спустить пар», не меняя структуру, в которой тому предстоит прожить всю свою трудовую жизнь»¹¹⁶.

С точки зрения отдельного человека, который оказывается в различных жизненных и производственных ситуациях, в т. ч. конфликтных, большинство окружающих его событий являются результатом манипулирования, расчета, случайного стечения обстоятельств. На ком или на чем лежит ответственность за события, зачастую ему неизвестно. Ограниченные условиями повседневной жизни простые

¹¹⁶ Миллс Ч. Р. Социологическое воображение — М. : NOTA BENE, 2001. — С. 115.

люди зачастую не могут осмыслить как рациональные, так и иррациональные, крупномасштабные структуры, в которых они занимают подчиненное место. Поэтому часто кажется, что они последовательно совершают рациональные действия, не имея ни малейшего представления об их истинных последствиях.

С ростом бюрократических организаций по мере дальнейшего разделения труда появляются все новые и новые сферы жизни, досуга и труда, где рациональное мышление затруднено или вообще невозможно. И только лишь занимая некоторые командные или же, в зависимости от конкретного случая, просто выгодные для наблюдения позиции в рациональной структуре, становится возможным понять механику структурных сил, которые, воздействуя на непосредственные условия жизни, доступны для осознания простыми людьми.

По справедливому заключению Ч.Р. Миллза, изучение индивида включает не только его положение, как биографической единицы, внутри различных сфер жизнедеятельности на уровне межличностного взаимодействия, но и размещение самих этих сфер внутри той социальной структуры, которую они формируют. Жизнь индивида нельзя адекватно понять без учета особенностей тех институтов, внутри которых протекает его биография, поскольку именно она фиксирует точки принятия роли, изменения и выхода из нее, а также непосредственный процесс перехода от одной роли к другой.

Чтобы понять биографию индивида, мы должны понять значение и смысл тех ролей, которые он играл и играет до сих пор. Чтобы понять эти роли, мы должны понять те институты, куда эти роли входят. Вместе с тем, для понимания индивида нам необходимо проникнуть в самые глубинные, «психологические» свойства человека, в частности, в его представление о себе, его сознание и, фактически, в становление человеческой личности. Все проявления эндокринной и нервной системы, эмоции страха, ненависти, любви, гнева в самых разнообразных формах должны быть поняты в тесной и непрерывной связи с социальной биографией и социальным контекстом, в которых эти эмоции переживаются и выражаются. Физиология органов чувств, наше восприятие физического мира: цвета, которые мы различаем, запахи, которые мы чувствуем, звуки, которые слышим, — все они социально сформированы и предписаны. Различные мотивы действий людей необходимо понимать в контексте преобладающих в данном обществе мотивационных словарей и в зависимости от происходящих социальных изменений.

Таким образом, использование возможностей человеческого воображения в «дистраивании» картины мира, с учетом того структурного контекста, в котором разворачиваются конфликтные ситуации, позволяет сформировать адекватное понимание причин поведения людей, их настроений, мотивации, целей.

Воображение расширяет понимание личных конфликтов с учетом воздействия факторов макро, мезо и микросоциальной среды, в т. ч. семьи, коллектива, неформальных социальных групп. Конфликты в социально-трудовых взаимоотношения обусловлены во многом, социально-экономическими и организационно-правовыми факторами, а не только личностными и профессиональными характеристиками различных групп работников. Зачастую структура властных отношений на предприятиях, в которую встраиваются индивиды, несет в себе множество противоречий и предпосылок для возникновения конфликтных ситуаций, а организации и предприятия, в свою очередь, входят в макроструктуру, в рамках которой они выбирают такой способ деятельности.

Корни социально-трудовых конфликтов, связанных с ограниченностью экономических ресурсов, коррупцией, ценностными противоречиями, невозможностью удовлетворить потребности тех или иных социальных групп, лежат не на поверхностном уровне микросоциальной среды, а в основе существующей социальной структуры, характеризующейся несовершенством системы распределения, неразвитостью системы социальной мобильности, отсутствием социальных лифтов, несогласованностью деятельности социальных институтов.

4.3. Зависимость конфликтных ситуаций от особенностей интеллекта человека

Ощущения и восприятие дают человеку знание единичных явлений окружающей реальности, которые в результате мыслительной обработки превращаются в обобщенные знания о закономерностях развития событий, процессов, систем. Такой переход от единичных наблюдений к общим выводам и наоборот осуществляется благодаря процессу мышления.

Интеллектуальный человек — это тот, кто способен к осуществлению процессов мышления. Интеллект — способность к мышлению. Мышление — процесс, в котором реализуется интеллект. Понятие «интеллект», которое в переводе с латинского обозначает «разумение»,

«понимание», «постижение», часто связывается со стилем умственных операций. В широком смысле интеллект — это глобальная интегральная биопсихическая особенность человека, характеризующая его возможности в адаптации. В узком смысле интеллект это обобщенная характеристика познавательных способностей человека по обработке информации.

Интерес представляют данные исследований, посвященных выявлению взаимосвязи уровня интеллекта с выбором человеком той или иной стратегии поведения в конфликте.

Так, отмечается, что уровень развития интеллекта положительно взаимосвязан со стратегией компромисса и отрицательно — с уровнем враждебности, с конфликтностью. То есть чем более развит у человека интеллект, тем более творческие пути разрешения конфликта он избирает и соответственно этому снижается уровень агрессивности, враждебности, конфликтности, что способствует конструктивному поведению в конфликте, причем влияние творческого мышления более выражено¹¹⁷. Аналитичности мышления сопутствует повышение установок в конфликте на тактику сотрудничества и уменьшение ориентаций на агрессивное, враждебное, конкурентное поведение. Нельзя не согласиться с автором приведенного исследования в том, что развитие творческого мышления, интеллекта открывает возможности для конструктивного решения конфликтных ситуаций, что способствует налаживанию межличностных отношений и повышает качество жизни как отдельного индивида, так и общества в целом.

Мышление позволяет человеку порождать новое знание на основе имеющихся.

Характерными особенностями процесса мышления является обобщенность, опосредованность (возможность мыслить относительно предметов и явлений окружающего мира без непосредственного контакта с ними); взаимосвязь с предметной деятельностью человека, направленность на решение конкретных задач. Мышление всегда начинается с вопроса, ответ на который является целью мышления. Причем ответ на этот вопрос находится не сразу, а с помощью определенных умственных операций, в процессе которых происходит видоизменение и преобразование имеющейся информации.

¹¹⁷ Тевосян М. Взаимосвязь особенностей мышления и поведения личности в конфликтной ситуации [электронный ресурс] Режим доступа: http://ysu.am/files/07M_Tevosyan.pdf

Теоретическое мышление подразделяется на два вида: понятийное и образное мышление. Понятийное мышление — это такое мышление, в котором используются определенные понятия, а образное мышление — это вид мыслительного процесса, в котором используются образы.

Практическое мышление делится на две категории: наглядно-образное и наглядно-действенное. Наглядно-образное мышление — это вид мыслительного процесса, который осуществляется непосредственно при восприятии окружающей действительности и без этого осуществляться не может. Наглядно-действенное мышление — это особый вид мышления, суть которого заключается в практической преобразовательной деятельности, осуществляемой с реальными предметами. Этот вид мышления широко представлен у людей, занятых производственным трудом, результатом которого является создание какого-либо материального продукта.

Перечисленные виды мышления развиваются у человека последовательно в процессе его жизнедеятельности: от наглядно-действенного к наглядно-образному и, затем, к понятийному, от практического к теоретическому.

Процесс мышления является основой для понимания человеком происходящих событий и явлений, которое, в свою очередь, делится на непосредственное и опосредованное понимание (требующее значительных мыслительных усилий, проведения мыслительных операций).

По мысли А.Г. Маклакова, связывая интеллект с мышлением, целесообразно соотнести его с познавательной деятельностью человека, т. е. с областью проявления мышления, которая связана с переработкой информации и решением определенных умственных задач — областью, которая в определенной степени может быть вычленена из всего потока психических процессов и изучена самостоятельно. Интеллектом представляет собой совокупность самых разнообразных умственных способностей, обеспечивающих успех познавательной деятельности человека.

С позиций психологической теории деятельности мышление понимается как прижизненно формирующаяся способность к решению разнообразных задач и целесообразному преобразованию действительности. А. Н. Леонтьевым была предложена концепция мышления, согласно которой между структурами внешней (составляющей поведение) и внутренней (составляющей мышление) деятельности

существуют аналогии. Внутренняя мыслительная деятельность является не только производной от внешней, практической, но и имеет принципиально то же самое строение. В ней, как и в практической деятельности, могут быть выделены отдельные действия и операции. При этом внутренние и внешние элементы деятельности являются взаимозаменяемыми. В состав мыслительной, теоретической деятельности могут входить внешние, практические действия, и наоборот, в структуру практической деятельности могут включаться внутренние, мыслительные операции и действия.

Следовательно, мышление как высший психический процесс формируется в процессе деятельности.

Тесты, предназначенные для исследования мышления, направлены на измерение способности человека решать определенные интеллектуальные задачи, оценки общей осведомленности, уровня развития речи, восприятия, памяти, способности к логическому мышлению. Наиболее известны: методика Д. Векслера, **тест структуры интеллекта Р. Амтхауэра**, тест оценки умственного развития Вине — Симона, шкала интеллекта Стэнфорд-Бине.

К основным видам умственных операций относятся (рис. 4.2): сравнение, анализ и синтез, абстракция и конкретизация, индукция и дедукция. **Сравнение представляет собой** операцию установления сходства и различия между предметами и явлениями реального мира. Обнаружив сходство предметов по какому-либо одному или нескольким признакам, мы часто допускаем мысль о том, что это сходство будет присутствовать и при сравнении по другим признакам сравниваемых предметов или

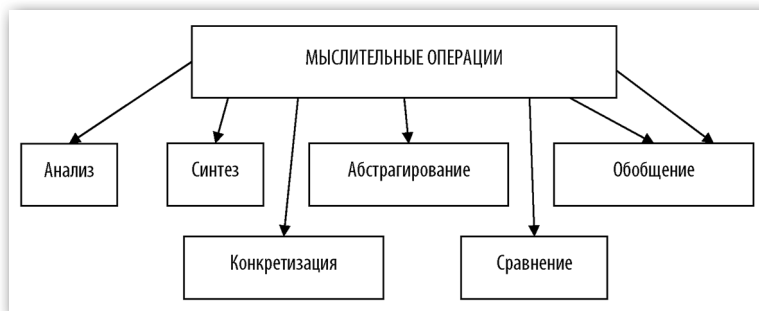


Рисунок 4.2 — Виды мыслительных операций

явлений. В подобных случаях мы выполняем умозаключение по аналогии. Однако при использовании аналогии нас часто могут поджидать ошибочные умозаключения. Например, вы могли наблюдать случай, когда ребенок поливает из лейки своего щенка или котенка. При этом он исходит из умозаключения, что, поскольку цветы растут тогда, когда их поливают, то для того, чтобы подрос щенок или котенок, его надо поливать.

Анализ и синтез. Анализ — это мысленное расчленение чего-либо на части или мысленное выделение отдельных свойств предмета. Суть данной операции состоит в том, что, воспринимая какой-либо предмет или явление, мы можем мысленно выделить в нем одну часть из другой, а затем выделить следующую часть и т. д. Таким образом мы можем узнать, из каких частей состоит то, что мы воспринимаем. Следовательно, анализ позволяет нам разложить целое на части, т. е. позволяет понять структуру того, что мы воспринимаем.

Синтез — это мысленное соединение частей предметов или явлений в одно целое, а также мысленное сочетание отдельных их свойств. Когда мы смотрим на лежащие перед нами отдельные части механизма, мы можем понять, как выглядит этот механизм и как он работает. Для синтеза, как и для анализа, характерно мысленное оперирование свойствами предмета. Слушая описание человека, мы можем воссоздать его образ в целом. Синтез может осуществляться как на основе восприятия, так и на основе воспоминаний или представлений.

Абстракция и конкретизация. *Абстракция* — это мысленное отвлечение от каких-либо частей или свойств предмета для выделения его существенных признаков. Суть абстракции как мыслительной операции состоит в том, что, воспринимая какой-либо предмет и выделяя в нем определенную часть, мы должны рассматривать выделенную часть или свойство независимо от других частей и свойств данного предмета.

Конкретизация является процессом, противоположным абстракции. Конкретизация — это представление чего-либо единичного, что соответствует тому или иному понятию или общему положению.

Индуктивное и дедуктивное мышление. При применении индуктивного метода мы выдвигаем гипотезы на основе своих наблюдений. При применении дедуктивного метода мы накапливаем наблюдения, которые либо подтверждают, либо опровергают наши гипотезы. Как правило, при мышлении эти два процесса переплетаются, так что мы

разрабатываем гипотезы, основываясь на опыте, проводим наблюдения, а затем на основе этих наблюдений переопределяем свои гипотезы.

Мышление **является** познавательным психическим процессом, завершающим обработку информации, которую мы получаем из внешнего мира¹¹⁸. Мышление позволяет человеку формировать адекватную понятийную картину мира, не соприкасаясь непосредственно со всеми существующими явлениями и процессами. Как следствие, мышление играет ключевую роль в определении вектора поведения человека, выбора им способов достижения целей и определения приоритетности целей. При выборе той или иной стратегии деятельности актуализируется такая характеристика мышления как его критичность. Она отражает то, насколько осмысленно человек рассматривает свойства явлений окружающего мира, взаимосвязи между ними, насколько рефлексивно оценивает свое собственное поведение. Критичность мышления напрямую связана с креативностью, т. е. умением нешаблонно, нестандартно подходить к решению задач, видеть сразу множество альтернатив. Исследователями отмечается, что креативность обеспечивает «выход на новый уровень самодетерминации и осмысления действительности, связанный с более широким социальным контекстом жизни, расширением внутреннего мира, и одновременно открывает вариативный потенциал для личностного означивания внешней и внутренней действительности в процессе профессионального становления»¹¹⁹.

Для критического мышления характерно построение логических умозаключений, создание согласованных между собой логических моделей и, как следствие, принятие обоснованных решений, касающихся того, отклонить какое-либо суждение, согласиться с ним или временно отложить его рассмотрение¹²⁰. Все эти определения подразумевают психическую активность, которая должна быть направлена на решение конкретной когнитивной задачи.

В условиях непрерывного «информационного шума», воздействующего на человеческое сознание с целью изменения взглядов, мнений

¹¹⁸ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001.

¹¹⁹ Дубровина Л.А.1, Кашапов М.М Взаимосвязи креативности, стилей мышления и способов разрешения конфликтов// Ярославский психологический вестник № 2 (47). 2020. С.: 31–38.

¹²⁰ Халперн Д. Психология критического мышления. — СПб.: Питер, 2000. — С. 18.

и ценностей, критическое мышление позволяет человеку анализировать аргументацию в переговорах или в конфликте, избегая предвзятости, стереотипизации и ограничивая возможности манипулирования. Когда мы сталкиваемся с аргументацией, важно иметь в виду, что материал, который мы читаем или слышим, написан, чтобы убедить нас что-либо сделать или во что-либо поверить. Многие из сообщений, с которыми мы сталкиваемся, нацелены на то, чтобы заставить нас действовать или мыслить определенным образом.

Психолог *Дайана Халперн* (англ. Diane F. Halpern) рассматривает критическое мышление как использование таких методов познания, которые отличаются контролируемостью, обоснованностью и целенаправленностью, увеличивают вероятность получения желаемого конечного результата. Эти методы используются при решении задач, формулировании выводов, вероятностной оценке и принятии решений и требуют навыков, которые обоснованы и эффективны для конкретной ситуации и типа решаемой задачи.

Три психолога провели исследование, изучая реакцию людей на видимость доводов (Langer, Blank, & Chanowitz, 1978)¹²¹. В этом эксперименте ассистент (человек, работающий с экспериментаторами, о чем неизвестно субъектам эксперимента) пытается с помощью различных комбинаций просьб и доводов добиться, чтобы его пропустили вперед в очереди к копировальному аппарату. Было испробовано три различных варианта: а) только просьба («Извините, у меня всего пять страниц. Можно мне без очереди?»); б) просьба и довод («Извините, у меня всего пять страниц. Можно мне без очереди — я очень тороплюсь?»); в) просьба вместе с видимостью причины («Извините, у меня всего пять страниц. Можно мне без очереди, потому что мне нужно сделать копии?»).

Результаты этого исследования довольно интересны. В первом случае 60% ждавших людей сказали, что согласны, чтобы ассистент воспользовался ксероксом без очереди. Во втором случае — просьба в сочетании с доводом — результат вырос до 94%. А как обстояли дела в случае просьбы в сочетании с видимостью довода? В этом случае 93% ждавших людей пропустили ассистента вперед. Использование слов «потому что» предполагало, что существует причина. Помните раздел, посвященный индикаторам посылки? «Потому что» находилось в спи-

¹²¹ Халперн Д. Психология критического мышления. — СПб.: Питер, 2000. — С. 181.

ске слов, за которыми часто следуют причины. Суждение «потому что мне нужно сделать копии» не является причиной, по которой можно пропустить кого-либо вперед в очереди к копирующей машине. Всем, кто стоит в очереди, нужно сделать копии. Оказывается, нам хочется верить, что наши поступки и убеждения разумны, т. е. обоснованы. К сожалению, часто нас устраивают слабые причины, причины, не связанные с поступками или убеждениями, о которых идет речь, или суждения, вообще не являющиеся причинами.

Таким образом, язык, вербальные формы выражения мыслей и мышление оказывают друг на друга взаимное влияние. С одной стороны, мысли определяют язык, которым человек пользуется, а с другой стороны, используемый язык, в свою очередь, изменяет форму мыслей.

В процессе оперирования разнообразными суждениями с использованием определенных умственных операций возникает еще одна форма мышления — умозаключение. Умозаключение является высшей формой мышления и представляет собой формирование новых суждений на основе преобразования уже имеющихся. Умозаключение как форма мышления опирается на понятия и суждения и чаще всего используется в процессах теоретического мышления. Понимание речи требует, чтобы слушатель сделал ряд умозаключений. Каковы будут эти умозаключения, зависит от контекста сообщения, манеры, в которой оно излагается, и слов, выбранных для его передачи.

Существует множество способов использования слов и словесных приемов, с помощью которых можно сознательно ввести слушателя в заблуждение, отключив его способность к критическому мышлению. Для того, чтобы повлиять на мышление людей, необходимо тщательно подбирать слова и образы, которые используются в речи. Кроме того, необходимо следить за тем, как другие люди при помощи ярлыков пытаются манипулировать вашими мыслями. Сознательное использование слов для того, чтобы привить человеку определенные взгляды или внушить ему некоторые мысли, называется семантическим внушением.

Бюрократический жаргон. Использование формального, намеренно усложненного языка, который часто оказывается непонятным людям, не имеющим соответствующей подготовки. Та же информация может быть изложена гораздо лучше с помощью более простого языка.

Эмоциональный язык. Использование в речи эмоционально окрашенных образов.

Двузначности, неопределенности и словесные уловки. Ход мыслей может быть направлен в ложном направлении и в том случае, когда смысл слов неясен или искажается.

Фрейминг с помощью наводящих вопросов, отрицание и выделенные слова. Фрейминг имеет место тогда, когда вопрос задается таким образом, что в его постановке уже подразумевается, каким должен быть правильный ответ. Собеседника «подталкивают» к принятию определенной точки зрения или позиции. Пример влияния языка на мышление представляет следующее исследование: 40 человек отвечали на вопросы, касающиеся испытываемой ими головной боли. Ключевой вопрос был представлен в двух вариантах: «Часто ли у вас болит голова, и если да, то как часто?» и «Болит ли у вас иногда голова, и если да, то как часто?»

Достаточно легко угадать результаты опроса: у респондентов, отвечавших на первый вопрос, голова болела в среднем 2,2 раза в неделю, тогда как у тех, кто отвечал на второй вопрос, — 0,7 раза в неделю. Похоже, что если людям задают вопрос, в котором присутствует слово «часто», им начинает казаться, что голова у них болит чаще, чем в том случае, когда в вопросе фигурирует слово «иногда».

Обращайте пристальное внимание на форму задаваемых вопросов. Всегда помните о том, что незначительно изменяя используемые в вопросе слова, вы можете получить разные ответы.

Противопоставление и контекст. Контекст — важный фактор, определяющий наше отношение к тому или иному событию, поскольку суждения и оценки всегда производятся относительно какой-то системы координат. Предположим, что работник только что перешел в новую организацию с более выгодным месторасположением относительно его дома. На прежнем месте работы ему приходилось тратить много личного времени на дорогу до работы и обратно, что вызывало усталость и неудовлетворенность. Первое время фактор местоположения будет оказывать положительное влияние на удовлетворенность сотрудника именно по причине контраста с предшествующим контекстом. Но если бы до этого он работал поблизости от дома, то данный фактор не имел бы такого положительного эффекта.

Противопоставление (сопоставление) — весомый фактор, влияющий на нашу оценку альтернативного варианта.

Ниже приводится таблица 4.1, позволяющая направлять ход мышления и повышать критичность понимания информации.

Вопросы, направляющие ход мышления¹²²

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ	ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ НАВЫКИ МЫШЛЕНИЯ
— Что случится, если ... ?	— Предположение/выдвижение гипотез
— Что подразумевается под ... ?	— Анализ/заключение
— В чем сильные и слабые стороны ... ?	— Анализ/заключение
— На что похоже .. ?	— Идентификация и создание аналогий и метафор
— Что мы уже знаем о ... ?	— Активизация ранее приобретенных знаний
— Каким образом ... влияет на ... ?	— Активизация причинно-следственных отношений
— Каким образом ... связано с тем, что мы изучили ранее?	— Активизация ранее приобретенных знаний
— Объясните, почему...	— Анализ
— Объясните, как ...	— Анализ
— В чем смысл ... ?	— Анализ
— Почему важно ... ?	— Анализ значимости
— В чем разница между ... и ... ?	— Сравнение — противопоставление
— Чем похожи ... и ... ?	— Сравнение — противопоставление
— Как можно применить ... в повседневной жизни?	— Применение в реальном мире
— Какой аргумент можно привести против ... ?	— Контраргументация
— Какой ... является лучшим и почему?	— Оценка и ее обоснование
— Какими могут быть возможные решения задачи?	— Синтез идей
— Сравните ... и ... на основании ...	— Сравнение — противопоставление
— Что, на ваш взгляд, является причиной ... и почему?	Анализ причинно-следственных связей
— Согласны ли вы с утверждением, что ... ?	— Оценка и ее обоснование
— Чем вы можете аргументировать свой ответ?	— Оценка и ее обоснование
— Как, по вашему мнению, посмотрел бы ... на вопрос ... ?	— Рассмотрение других точек зрения

В конфликтном дискурсе важно осознавать ловушки, которые подстерегают нас при принятии решений. Эти ловушки основаны на

¹²² Халперн Д. Психология критического мышления. — СПб.: Питер, 2000. — С. 105.

особенностях интеллектуальных процессов обработки информации человеком и их действие может усиливаться в стрессовых, кризисных ситуациях, в условиях нехватки времени на обдумывание. Кроме того, воздействию практически все формы социального взаимодействия подразумевают взаимное влияние людей друг на друга и попытки переубедить.

***Ловушки, подстерегающие нас при принятии решений*¹²³**

Неспособность увидеть очевидное противоречие. Тенденция подбирать ту информацию, которая соответствует нашим представлениям, называется *тенденцией к подтверждению*, или предвзятостью. Например, в ситуации конфликта вы будете неосознанно придавать большее значение той информации, которая соответствует вашим установкам в поведении: соперничество (поиск различий между вами и оппонентом и подтверждений вашей правоты); сотрудничество (поиск общего во взглядах и восприятие положительных сторон в деятельности оппонента) и т. п.

Чрезмерная уверенность связана с рассмотренной выше тенденцией к подтверждению. Люди в большинстве случаев не склонны совершенствовать свои способы принятия решений, потому что вполне уверены в том, что их решения превосходны. Ничем не подтвержденная уверенность в том, что мы всегда правы, является барьером для критического мышления в повседневных ситуациях. Почему мы склонны считать себя большими специалистами в области принятия решений? Частично потому, что мы просто не фиксируем в сознании никаких альтернатив, которые могли бы привести к лучшим решениям (например: не вижу причины, почему я могу быть не прав!) и потому что мы, в сущности, не можем знать, каковы могли бы быть результаты других решений

Тенденция принимать желаемое за действительное. Очень часто люди переоценивают свои шансы на успех или вероятность желательного исхода. Халперн и Ирвин (Halpern & Irwin, 1973) показали, что если участники эксперимента хотят, чтобы некое событие произошло (например, выигрыш крупной суммы денег), то они верят, что благоприятный результат является более вероятным. Если же они не хотят, чтобы событие произошло (например, проигрыш денег), то они счи-

¹²³ Халперн Д. Психология критического мышления. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.

тают этот нежелательный результат менее вероятным. Похоже на то, что люди по природе своей оптимистичны. Склонность верить в большую вероятность благоприятных событий и в меньшую вероятность неблагоприятных является проявлением тенденции принимать желаемое за действительное.

Оптимизм — прекрасное человеческое качество, но только не тогда, когда он искажает процесс принятия решений. Хорошие решения опираются на реалистическую оценку вероятности, а вовсе не на оптимистическую. Неспособность учесть серьезные неприятные результаты может привести к катастрофическим последствиям

Капкан. Это ситуация, когда человек уже вложил деньги, время, усилия и принимает решение продолжать это делать ради своих первичных вложений. Все мы не раз переживали неприятные минуты, упорно дозваниваясь по телефону в справочную службу и получая сообщение «ждите ответа». Послушав в течение нескольких минут раздражающую музыку, вы понимаете, что пора принять решение — повесить трубку или продолжать ждать. Многие продолжают ждать, потому что много времени было затрачено уже на то, чтобы вообще дозвониться по этому номеру.

Если вы принимаете решение с оглядкой на предыдущие затраты, то надо подумать о том, почему эти затраты времени или денег оказались настолько большими, и о том, стоит ли, например, старая машина новых денежных вложений или заслуживает ли телефонный звонок еще десяти минут ожидания.

Психологическая реактивность. Наше эмоциональное состояние оказывает очень сильное воздействие на принимаемые нами решения (Kavanaugh & Bower, 1985). Мы выбираем альтернативные варианты, которые кажутся нам «лучшими», но наше определение того, что является «лучшим», далеко не всегда подчинено разумным критериям. Одно из проявлений влияния эмоционального состояния на принимаемые решения получило название *психологической реактивности*, которая представляет собой сопротивление, возникающее из-за ограничения свободы.

Принципы критического мышления

- Перечисление вариантов и обдумывания всех их «за» и «против».
- Переформулировка задачи, позволяющая менять акценты и обдумать различные решения.

- Понимание необходимости поиска противоречащих факторов и рассмотрения этих факторов
- Понимание важности влияния имеющейся информации — как целенаправленно отобранной, так и случайной — на процесс принятия решения.
- Осознание пагубного влияния на выбор решения чрезмерно оптимистических оценок.
- Осознание пагубного влияния аргументации, строящейся на обмане; понимание высокой цены, которой можно заплатить за их использование.
- Осознание воздействия собственных симпатий и антипатий на оценку вариантов.
- Умение оценивать все плюсы и минусы варианта, основанные на явлениях взаимности и знакомства.
- Поиск информации для избегания неопределенности при принятии рискованных решений.
- Оформление рабочего листа при принятии важных решений.
- Понимание зависимости между качеством решения и его последствиями.
- Понимание влияния эмоционального состояния (упрямства или гнева) на оценку вариантов и выработка поведения, сводящего к минимуму влияние эмоций.

4.4. Волевое противодействие разрастанию конфликтных ситуаций в общественных отношениях и проектах

Конфликт во взаимоотношениях вызывает у участников реакцию раздражительности, негатива, подозрительности, обиды, которые негативно воздействуют на производительность труда, удовлетворенность работников. Кроме того, в конфликтной ситуации, особенно в случае конфликта взаимоотношений, внимание работников концентрируется на поведении в конфликтной ситуации, в то время как решение производственных задач отходит на второй план. Стоит отметить, что конфликты всегда являются стрессовым фактором в социально-трудовой среде, который препятствует достижению целей, снижению уверенности, самооценки, чувства принадлежности к группе. Как следствие, в ситуации конфликта важную роль играют волевые качества

человека как ресурс снижения стресса и инструмент противодействия разрастанию напряжения. Волевые качества позволяют людям, попавшим в стрессовые ситуации, справиться с негативными последствиями конфликта или их уменьшить.

Урегулирование социально-психологического конфликта может быть реализовано через воздействие на различные его аспекты¹²⁴:

1. *На конфликтный потенциал* через уменьшение действия неблагоприятных факторов субъективного (особенности характера, привычки, мнения и т. д.) или объективного (недостатки оргструктуры, непрописанные функциональные обязанности и т. д.) плана.

2. *На конфликтный процесс*, который определяется механизмами искажения мышления, перцепции и прочего, которые усиливают взаимное недоверие или приводят к радикализации волевых действий.

3. *На последствия конфликта*, чтобы уменьшить их как на личностном (чувство обиды, изолированность и прочее), так и объективном (снижение работоспособности и прочего) уровнях.

Рассмотрим более детально возможности **волевого противодействия разрастанию конфликтных ситуаций**, т. е. воздействие на *конфликтный потенциал* и на *конфликтный процесс*.

Воля представляет собой свойство (процесс, состояние) человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками. Без волевой регуляции поведения, человек не имел бы возможности ставить перед собой цели и достигать их, удовлетворяя духовные и материальные потребности, реализовывая значимые смыслы в деятельности. Волевая регуляция поведения позволяет человеку активизировать свои действия и добиться их успешного завершения в условиях определенного давления или ограничений внешней среды, преодолевая сложности. В «Большом психологическом словаре» воля определяется как «способность действовать в соответствии с целью, подавляя свои непосредственные желания и стремления»¹²⁵. В словаре русского языка С.И. Ожегова, воля интерпретируется в следующих формах:

1) способность осуществлять свои желания, поставленные перед собой цели;

¹²⁴ Основы конфликтологии в деятельности руководителей органов внутренних дел: учебное пособие. Вахнина В. В. и др. / под ред. В. В. Вахниной — М. : Академия управления МВД России, 2019. — 100 с.

¹²⁵ Большой психологический словарь. Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. СПб., Прайм-ЕВРОЗНАК; М., ОЛМА-ПРЕСС, 666 с., 2003.

- 2) сознательное стремление к осуществлению чего-нибудь;
- 3) пожелание, требование;
- 4) властность, возможность распоряжаться;
- 5) свобода в проявлении чего-нибудь;
- 6) свободное состояние (не взаперти, не в тюрьме и т. п.).¹²⁶

Психологами воля определяется как *сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков*¹²⁷.

Как свидетельствуют приведенные определения, основной функцией воли является регуляция поведения человека в затрудненных условиях, при столкновении с внешними или внутренними препятствиями в деятельности. В качестве внешних сложностей выступают, как правило, ограничения во времени, ресурсах, высокий уровень сложности задач, социально-психологический дискомфорт, противодействие окружающих людей, конфликты, стрессовые ситуации и др. Внутренними препятствиями для осуществления деятельности могут выступать личностные характеристики человека, качества характера, темперамент, физиологические ограничения, несоответствие целей деятельности внутренней структуре потребностей и ценностей, обуславливающие необходимость «выхода из зоны комфорта», преодоления себя. Особенностью волевых действий является их *осмысленность*, т. е. понимание индивидом значимости конечной цели деятельности. Выделяются следующие *фазы волевого процесса*:¹²⁸

1. Возникновение побуждения и постановка цели, на достижение которой направляется волевое действие.

2. Стадия обсуждения и борьбы мотивов, выбор, использование и создание средств, способов и приемов достижения поставленной цели. Сознательная постановка цели связана с конкретным учетом условий, средств и других возможностей их достижения. Если же цель возникает без учета таких возможностей или вопреки им, то она будет не вполне осознанной, недостижимой, и значит, нереальной, нежизненной. Определение конкретных путей и возможностей достижения цели

¹²⁶ Ожегов С. И. Словарь русского языка. М., 1985. С. 82–83.

¹²⁷ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001. — С. 374.

¹²⁸ Потемкин В.К. Личностный фактор в территориальной организации производственной деятельности: научное издание / В.К. Потемкин. — СПб.: СЗИПК ФНС России, 2014. — С. 53–54.

является основой планирования человеком своих действий и деятельности в целом.

3. После постановки цели и определения средств ее достижения наступает следующий момент волевого действия — третья фаза волевого процесса — принятие решения, т. е. выбор действия в соответствии с целью.

4. Заключительная фаза волевого процесса — исполнение принятого решения. Исполнить решение означает практически достигнуть цели, на этом и заканчивается конкретное волевое действие, составляющее элемент волевой деятельности человека.

Воля как способность человека действовать, преодолевая внутренние и внешние ограничения, является собирательным понятием, которое включает в себя ряд характеристик и свойств личности: целеустремленность, настойчивость, инициативность, самостоятельность, решительность, последовательность, самообладание и др.

Целеустремленность является способностью человека подчинить свои действия целям, которые необходимо достигнуть, это мобилизация сил на то, чтобы правильно определить пути, средства, способы и приемы своей деятельности, это целевая направленность принимаемых решений и их исполнения.

Настойчивость — это волевое качество, благодаря которому человек может мобилизовать свои силы для относительно длительной и сложной борьбы с препятствиями и трудностями, встречающимися в его деятельности на пути достижения достаточно отдаленных целей.

Сила воли воплощается также в таких характеристиках человека как инициативность и самостоятельность. *Инициативность* обеспечивается способностью предпринимать активные попытки, усилия по реализации идей, их воплощению в жизнь. *Самостоятельность* отражает способность абстрагироваться от воздействия различных факторов, которые препятствуют достижению цели и осознанно принять решение.

Развитию силы воли сопутствует проявление в поведении человека *решительности* и *последовательности*. Решительный человек без излишних колебаний и сомнений своевременно способен принять решение. Однако, в отличие от импульсивности, решительность не означает поспешности в принятии решений. Решительные люди способны оперативно проанализировать многочисленные факторы и условия, чтобы принять осознанное и взвешенное решение. Импуль-

сивные же люди принимают решение без должного анализа, как правило, на основе чувств и эмоций. *Последовательность*, которая также является волевым качеством, отражает способность человека подчинять свою деятельность общему направлению и общим принципам, умение планомерного проведения в жизнь выбранной стратегии и целей.

Самообладание является характеристикой человека, основанной на умении контролировать свое эмоциональное состояние, предотвращать воздействие эмоций (страха, гнева и др.) на поступки. С самообладанием связано такое качество как выдержка. *Выдержка* отражает способность подавлять импульсивность, не поддаваться искушению, сиюминутным порывам. Человек, обладающий выдержкой способен сохранять хладнокровие и рассудительность в ситуациях конфликта, не поддаваться провокациям со стороны оппонентов, не отвечать грубостью на грубость, не вести себя конформно. Противоположностью выдержки является несдержанность, которая в конфликтных ситуациях проявляется в агрессии, грубости. Несдержанный человек является конфликтогеном и провоцирует разрастание напряжения.

Согласно данным исследований, волевые характеристики действий человека определяются психологическими установками, порожденными в повторяющихся условиях деятельности в соответствии со смысловыми установками личности, и проявляются в поведении в виде так называемых волевых свойств¹²⁹. Так, зафиксировано, что в разных сферах жизни человека проявляются общие волевые характеристики, осуществляющие регуляцию поведения в следующих направлениях:

- нравственная (морально-волевая регуляция)
- мотивационная установки (мотивационно-волевая регуляция);
- готовность регулировать свои эмоции и состояние (самоконтроль).

Как правило, волевая регуляция поведения основана на вере в свою способность управлять и контролировать события собственной жизни. ***Волевая регуляция осуществляется на трех уровнях:*** на уровне деятельности человека (соотнесение своих мотивов с целью деятельности, самомотивация); на уровне действия (целеполагание как достижение результата действия); на уровне отдельных операций (выбор способа достижения цели).

¹²⁹ Монроз А.В. Особенности волевой регуляции в разных видах жизнедеятельности личности. Автореферат дисс. ... к.психол. наук. Москва, 2016.

В Таблице 4.2 приведены ранговые значения среднего балла волевых качеств в разных видах жизнедеятельности человека, т. е. качества, которые по мнению опрошенных, в большей степени соотносятся с волевым поведением в учебе, межличностном взаимодействии, в социально-трудовой среде, выполнении повседневных обязанностей, личностном саморазвитии, досуге и отдыхе. А на рисунке 4.2 отражен профиль наиболее актуальных волевых качеств в трудовой деятельности (Трд) и межличностном общении (МжО).

Таблица 4.2

**Ранговые значения среднего балла волевых качеств
в разных видах жизнедеятельности человека¹³⁰**

Волевые качества	УчД	Трд	МжО	ПОБ	СфД	ЛС
Волевой	11	14	18	17	17	14
Спокойный	10	17	6	4	14	17
Целеустремленный	3	5	16	14	3	3
Терпеливый	9	10	7	8	12	15
Дисциплинированный	16	11	11	16	16	18
Инициативный	18	7	14	7	4	2
Владеет собой, выдержанный	7	9	8	13	13	16
Обязательный	5	2	2	3	15	12
Терпелив к усталости и боли	6	4	9	15	7	10
Принципиальный	15	15	12	19	18	11
Упорный	4	8	17	9	10	7
Смелый	17	19	5	5	9	9
Энергичный	12	13	3	10	2	8
Самостоятельный	1	3	4	2	1	1
Ответственный	2	1	1	1	5	4
Деловитый	19	18	19	18	19	19
Решительный	13	16	13	11	6	5
Настойчивый	8	12	15	6	8	6
Организованный	14	6	10	12	11	13

*Примечание. УчД — учебная деятельность, Трд — трудовая деятельность, МжО — межличностное общение, ПОБ — повседневные обязанности, СфД — сфера досуга, ЛС — личностное саморазвитие.

¹³⁰ Монроз А.В. Особенности волевой регуляции в разных видах жизнедеятельности личности. Автореферат дисс. ... к.психол. наук. Москва, 2016.

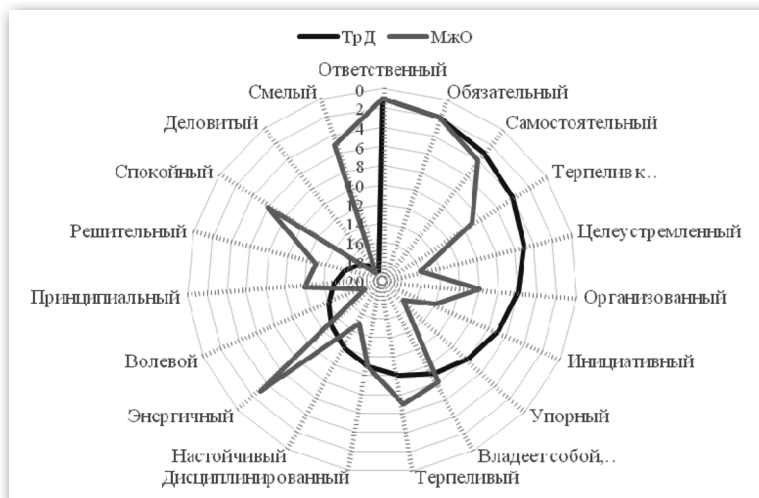


Рисунок 4.2 — Профиль волевых качеств в трудовой деятельности (ТрД) и межличностном общении (МжО)¹³¹

Можно сделать вывод, что из всех видов деятельности больше всего волевое поведение реализуется в трудовой сфере, воплощаясь в таких качествах как спокойствие, терпение, дисциплинированность, инициативность, принципиальность, упорство, смелость, энергичность, деловитость, решительность.

На рисунке 4.3 отражен общий средний балл волевых качеств в разных видах деятельности, что позволяет сопоставить их по степени актуальности волевой регуляции.

Конфликтные ситуации, как правило, сопровождаются агрессией, аффективными порывами в поведении, негативными эмоциональными проявлениями, стрессом. В связи с этим актуализируется важность волевых качеств личности в конфликте, позволяющих предотвратить ухудшения в сфере межличностного взаимодействия посредством произвольной саморегуляции, выбора оптимальной стратегии поведения. Произвольная саморегуляция понимается как системно организованный процесс внутренней психической активности человека

¹³¹ Составлено авторами на основе: Монроз А.В. Особенности волевой регуляции в разных видах жизнедеятельности личности. Автореферат дисс. ... к. психол. наук. Москва, 2016.

по инициации, построению, осуществлению, поддержанию и управлению всеми видами и формами активности, которые направлены на достижение принимаемых им целей¹³².

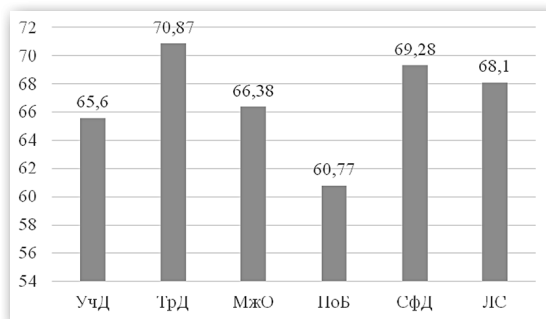


Рисунок 4.3. Общий средний балл волевых качеств в разных видах деятельности¹³³

*Примечание. Учд — учебная деятельность, Трд — трудовая деятельность, МжО — межличностное общение, Пюб — повседневные обязанности, СфД — сфера досуга, ЛС — личное саморазвитие

Стратегии взаимодействия в конфликтной ситуации, во многом, определяются внутренними установками на то или иное поведение, которые, в свою очередь, сопровождаются набором личностных качеств человека, степени развитости у него самообладания, принципиальности, внутренней дисциплины и др. волевых проявлений. Исследователями были зафиксированы взаимосвязи волевых качеств личности с избираемой стратегией поведения в конфликте¹³⁴.

У индивидов с **высоким уровнем саморегуляции** развиты способности самостоятельно планировать деятельность и поведение, организовывать работу по достижению выдвинутой цели, преобладание

¹³² Конопкин О.А. Психическая саморегуляция произвольной активности человека (структурно-функциональный аспект) // Вопросы психологии. — 1995. — № 1. — С. 5–12.

¹³³ Монроз А.В. Особенности волевой регуляции в разных видах жизнедеятельности личности. Автореферат дисс. ... к. психол. наук. Москва, 2016.

¹³⁴ Осипова Н.В., Попова Е.О. Исследование особенностей произвольной саморегуляции, фрустрационных реакций и стратегий поведения в конфликтной ситуации // Сборник трудов конференции. ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский Федеральный Университет», 2020.

реакций, нацеленных на решение проблемы и направленных на самого себя, способствуют выбору *более конструктивных стратегий поведения в конфликте*.

У индивидов со *средним уровнем саморегуляции* применению *соперничества* в конфликтной ситуации способствует развитая автономность, способность самостоятельно планировать поведение, независимость от мнения окружающих. При наличии же развитой способности самостоятельно продумывать способы своих действий и поведения, разрабатывать гибкие программы, а также при наличии выраженной реакции на ситуацию фрустрации с принятием вины и ответственности за её исправление индивиды будут стремиться решать конфликтные ситуации используя *компромисс и сотрудничество*.

Индивиды с *низким уровнем саморегуляции* соперничают в конфликте в том случае, когда обладают развитыми способностями к осознанному планированию деятельности и целеполаганию. Развитая способность к адекватной оценке себя и результатов своего поведения способствует выбору стратегии *компромисса*. Стратегию *приспособления* индивиды используют при наличии развитой гибкости, проявляющейся в способности перестраивать систему саморегуляции в связи с изменением внешних и внутренних условий.

4.5. Эмоции человека и их значение в развитии конфликтных ситуаций

Эмоции являются сложным психическим явлением, бессознательно но воздействующим на поведение человека. В психологии под эмоциями понимают психические процессы, протекающие в форме переживаний и отражающие личную значимость и оценку внешних и внутренних ситуаций для жизнедеятельности человека.¹³⁵

Эмоции человек не только переживает, но и выражает внешне в виде телесных проявлений: мимики; пантомимики; тона голоса; ряда вегетативных проявлений (изменения частоты сердечных сокращений и дыхания; покраснения или побледнения, изменения тонуса мышц, дрожи, потоотделения); ряда более или менее глубоких биохимических изменений в организме (выделения надпочечниками адреналина, увеличения сахара в крови, появления в моче белка и др.). Наблюдение

¹³⁵ Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001. — С. 393.

за этими телесными проявлениями эмоций помогает их изучению, хотя и не всегда может вскрыть содержание переживаемого чувства. Структура эмоциональных процессов существенно отличается от структуры познавательных. Все эмоциональные проявления (чувства, аффекты, настроения и др.) характеризуются *направленностью* (положительной или отрицательной), *степенью напряжения*, *уровнем обобщенности*.

Выделяются следующие виды эмоциональных переживаний: аффекты, собственно эмоции, чувства, настроения, эмоциональный стресс. *Аффект* является наиболее мощным видом эмоциональной реакции, он характеризуется бурным протеканием и кратковременностью: гнев, ужас, ярость и др. В состоянии аффекта у человека теряется связь с реальностью и на фоне снижения самоконтроля возникает острая потребность в совершении какого-либо действия. В состоянии аффекта снижается способность к прогнозированию последствий своих действий, следовательно, поведение теряет характер целенаправленности. В силу различной степени эмоционально-волевой устойчивости разных людей, проявления аффекта и его воздействие на поведение отличается по интенсивности.

Аффект чаще всего возникает у неуравновешенных людей. Внешне он может проявляться в чрезмерной активности, даже агрессии или, наоборот, в задержке движений, оцепенении. Сильное возбуждение распространяется и на механизм физиологической регуляции, эмоций. Человек краснеет или бледнеет, его движения скованны или хаотичны, речь прерывиста.

Аффект часто является причиной возникновения иррационального конфликта, когда участники действуют под влиянием гнева, паники, игнорируя возможные последствия своих поступков и слов.

Эмоции отличаются от аффектов длительностью протекания. В отличие от аффектов, которые имеют кратковременный характер, эмоции более длительные состояния и отражают не только реакцию на текущие события, а также на события в прошлом или будущем. Выделяются следующие основные, базовые эмоции: радость, удивление, страдание, гнев, отвращение, презрение, страх, стыд.

Чувства представляют собой психические состояния, которые характеризуются еще большей длительностью, чем эмоции, и имеют четкий предметный характер. Другими словами, в чувствах воплощается отношение человека к конкретным явлениям и объектам.

Настроение — самое длительное эмоциональное состояние, окрашивающее все поведение. Это психическое состояние характеризуется меньшей предметностью и меньшей интенсивностью, чем эмоции и чувства. Во многом настроение зависит от субъективных факторов, таких как, состояние здоровья человека, тонус нервной системы. Кроме того, на настроение могут воздействовать объективные факторы, условия, в которых человек находится, социально-психологические взаимоотношения с коллегами или близкими и др. В целом, настроение отражает максимально обобщенную оценку индивидом благополучности обстоятельств его жизнедеятельности и, как результат, причины того или иного настроения не всегда осознаются.

Как отмечает К.Э. Изард, эмоции тесно взаимосвязаны с нейрофизиологическими процессами в теле человека¹³⁶. Так, у человека, переживающего эмоцию, фиксируются изменения электрической активности мышц лица, активности мозга, в функционировании кровеносной и дыхательной систем. Пульс разгневанного или испуганного человека может на 40–60 ударов в минуту превышать нормальный. Столь резкие изменения соматических показателей при переживании человеком сильной эмоции указывают на то, что в этом процессе задействованы практически все нейрофизиологические и соматические системы организма.

А ситуации аффективного гнева человек испытывает желание совершить какое-либо действие, мышцы напряжены и готовы к двигательной активности, учащается сердцебиение, кровь приливает к лицу. И, напротив, в подавленном эмоциональном состоянии, печали или горе, — мышцы становятся вялыми и безжизненными, активность человека снижается.

К.Э. Изардом подчеркивает высокая степень воздействия эмоций на восприятие, мышление и поведение индивида, а в случае, когда адекватное эмоции поведение по тем или иным причинам является невозможным для индивида, ему он может быть подвержен психосоматическим расстройствам. Какой бы ни была эмоция, переживаемая человеком, — мощной или едва выраженной — она всегда вызывает физиологические изменения в его организме, и эти изменения порой столь серьезны, что их невозможно игнорировать.

Таким образом, эмоции являются важным регулятором человеческого поведения, организуют мышление человека и направляют его

¹³⁶ Изард К. Э. Психология эмоций. Питер, 2006. — С. 35.

устремления. Эмоции непосредственно воздействуют на процессы формирования чувственно-наглядного образа действительности, зрительные, слуховые, тактильные восприятия и в ситуации конфликта могут служить как средством его урегулирования, так и усиления напряжения. Информация всегда воспринимается человеком через «эмоциональный фильтр», т. е. во все те ощущения и данные, которые человек получает из внешнего мира при помощи органов чувств, активно вмешиваются эмоции в процесс их последующей обработки. В зависимости от индивидуальной высоты эмоционального порога одни люди чаще, а другие реже переживают и проявляют ту или иную эмоцию, и это в значительной степени определяет их взаимоотношения с окружающими. С другой стороны, реакция окружающих на эмоциональные проявления индивида непосредственно влияет на проявления его эмоционального стиля.

Л.И. Божович¹³⁷, Б.И. Додонов,¹³⁸ Е.А. Пырьев исследовали влияние эмоций на мотивацию человеческого поведения. Например, в ситуации конфликта человек может выбрать стратегию избегания, потому что уходит от чувства дискомфорта, возникающего вследствие напряженных взаимоотношений, а вовсе не руководствуясь рациональным желанием улучшить социально-психологический климат в коллективе. Или человек работает сверхурочно, потому что испытывает удовольствие от общения с коллегами, а вовсе не потому что стремится завершить начатые дела.

Возвращаясь к классификации конфликтов на конфликт отношений и конфликт задач, стоит отметить, что зачастую конфликт отношений является эмоционально мотивированным. Другими словами, испытывая личную неприязнь, отвращение к кому-то из членов коллектива, человек воспринимает коллегу через призму своего эмоционального состояния, наделяя его негативными чертами и сгущая краски. Как отмечает Е.А. Пырьев, эмоции связаны со всем многообразием сторон жизни человека — с вещами, объектами, работой, учебой и людьми. В адрес этих сторон жизни человек переживает определенные эмоции, которые закрепляются и сохраняются в психике на многие годы. Существует такая связь в форме аффективных

¹³⁷ Божович, Л.И. Проблемы формирования личности / Л.И. Божович. — М.; Воронеж, 1995.

¹³⁸ Додонов, Б.И. Эмоция как ценность / Б.И. Додонов. — М.: Политиздат, 1978. — 272 с.

образов. Случайное или намеренное появление в психике образа предмета (явления) инициирует появление, связанной с ним эмоции. Переживание злости, радости, печали, связанные с учебой будут выступать для студента причиной его учебной активности. Эмоция создает напряжение и организует в адрес учебы побудительные схемы. Сиюминутность, изменчивость и непостоянство эмоций является ложным впечатлением. Ненависть, злость, печаль или радость в адрес предмета переживаются годами. Также годами происходит «привязка» эмоции к предмету.

Отмечаются следующие характеристики эмоций и их роль в процессе мотивации поведения¹³⁹:

- эмоции являются источником активности, так как создают напряжение, определяющее внутреннюю и внешнюю активность человека;
- эмоциональная детерминация разворачивается на нейрофизиологическом, психофизиологическом и поведенческом уровнях;
- эмоция включается автоматически, как только человек попадает в ситуацию, с которой установлена длительная эмпирическая эмоциональная связь;
- эмоции в зависимости от модальности (положительная / отрицательная) организуют в отношении явлений, с которыми связаны, определенные действия;
- эмоции, являясь источником активности, разворачивают свои действия бессознательно, т. е. непреднамеренно;
- осознание побудительной активности, исходящей от эмоций, может привести к остановке или смене побудительных схем;
- осознание эмоциональных мотивов приводит к отказу от них, так как большинство из таких мотивов находится под социальным запретом (Например, проявление эмоций негативизма, неприязни по отношению к коллегам на работе);
- эмоциональную мотивацию можно формировать. На различном этапе формирования эмоционального отношения человека к явлению можно вмешиваться в этот процесс, изменяя его и совершенствуя.

¹³⁹ Пырьев Е.А. Эмоциональный и смыслообразующий мотивы // Вестник ОГУ. 2014. № 11 (172). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-i-smysloobrazuyuschiy-motivny> (дата обращения: 17.03.2021).

Изучение роли эмоций в мотивации поведения человека, процессов их формирования и развития, способности индивидов к вербализации и управлению своим эмоциональным настроением, роли эмоций в процессе адаптации человека к условиям окружающей среды, взаимосвязей эмоциональных и когнитивных процессов — прошло ряд этапов в отечественной и зарубежной науке и связано с именами таких исследователей как Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, О.К. Тихомиров, Г. Майер, Э. Торндайк, Р. Липер, А. Адлер, Р. Лазарус, Р. Бар-Он (в 1985 году ввел понятие «коэффициент эмоциональности» и предложил анкету для его тестирования), В.Л. Пейн, Дж. Мейер и П. Сэловей (в 1990 году сформулировали определение термина «эмоциональный интеллект» и предложили методику его измерения), Д. Голлман и др.

В менеджменте эмоциональный настрой является объектом управленческого воздействия, в самоменеджменте — *объектом рефлексии и управления собой*.

Теории эмоционального интеллекта

Конфликты, являющиеся одними из самых сложных ситуаций межличностного взаимодействия, сопровождаются интенсивными эмоциями. Поэтому в *формировании конструктивных моделей поведения человека в конфликте особую роль играет развитие конфликтологической компетентности, одной из предпосылок которой является высокий уровень эмоционального интеллекта личности*.

*Исследователями выявлено, что у людей с высоким эмоциональным интеллектом преобладают позитивные настроения и переживания, связанные с самыми различными ситуациями жизнедеятельности, что объясняется оптимистичностью их жизненных позиций. А у людей с низкими показателями эмоционального интеллекта отмечается «застревание» на негативных эмоциональных переживаниях, связанных с прошлыми событиями — отрицательный эмоциональный опыт периодически воспроизводится и влияет на восприятие новых ситуаций*¹⁴⁰.

Несмотря на разнообразие трактовок понятий «эмоциональный интеллект» и «эмоциональные компетенции», большинством исследователей признается взаимосвязь между способностями человека

¹⁴⁰ С.П. Деревянко Ситуативные аспекты актуализации эмоционального интеллекта// Социальный и эмоциональный интеллект. От процессов к измерениям: сб. ст. / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. — М.: ИП, 2009. — 350 с.

к восприятию, оценке и пониманию своих и чужих эмоций, умению ими управлять и личной и профессиональной эффективностью.

Наиболее известными *концепциями эмоционального интеллекта* являются теории П. Майера и Дж. Саловея (модель способностей), модель Д. Гоулмана, модель Р. Бар-Она, модель Д.В. Люсина, модель М.А. Манойловой.

Первой моделью изучения эмоционального интеллекта является *концепция способностей П. Майера и Дж. Саловея*, именно этими авторами был предложен термин «эмоциональный интеллект». Данная модель включает следующие составляющие, которые характеризуют эмоциональный интеллект: идентификация эмоций, понимание, управление и использование эмоций для достижения поставленной цели. Эмоциональный интеллект трактуется авторами как группа ментальных способностей человека перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях: определять значение эмоций, их связи друг с другом, использовать эмоциональную информацию в качестве основы для мышления и принятия решений.

Модель Д. Гоулмана. По мысли Д. Гоулмана, *структура эмоционального интеллекта* включает пять составляющих: 1) идентификация и называние эмоциональных состояний, понимание взаимосвязей между эмоциями, мышлением и действием; 2) управление эмоциональными состояниями — контроль эмоций и замена нежелательных эмоциональных состояний адекватными; 3) способность входить в эмоциональные состояния, способствующие достижению успеха; 4) способность читать эмоции других людей, быть чувствительным к ним и управлять эмоциями других; 5) способность вступать в удовлетворяющие межличностные отношения с другими людьми и поддерживать их. *Эмоциональная компетентность* объясняется ученым как возможность понять собственные и чужие чувства, и на основе этого мотивировать себя и других, а также использовать в положительном плане контроль над собственными чувствами в наших отношениях с другими.¹⁴¹

В развитии эмоционального интеллекта лидеров Д. Гоулман признаёт важными следующие его составляющие и связанные с ними навыки:¹⁴²

¹⁴¹ Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 301 с.

¹⁴² Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д.Гоулман. — 8-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 461 с.

- Самоосознание: наблюдать за собой и осознавать свои чувства, создать словарь для чувств; выяснять связи между мыслями, чувствами и реакциями.
- Принятие решений: рассматривать свои действия и выяснять последствия этих действий; выяснять вопрос о том, что управляет принятием решения мысль или чувство.
- Умение владеть чувствами: мониторинг «внутреннего разговора» для того, чтобы отлавливать негативную информацию, такую как резкая критика самого себя; осознавать то, что скрывается за чувством (например, обида, которая лежит в основе гнева); находить способ справиться со страхами и тревогами, гневом и печалью.
- Умение справляться со стрессом: осознание полезности тренировки, методов управляемых представлений и релаксации.
- Эмпатия: понимание чувств и забот других людей и разделение их точки зрения; правильность восприятия различий в отношении людей к одним и тем же вещам.
- Коммуникации: результативные обсуждения чувств: учиться хорошо слушать и задавать вопросы; умение проводить различия между тем, что кто-то говорит или делает, и вашими реакциями или суждениями; вместо осуждения говорить «А я бы сделал так...».
- Самораскрытие: умение ценить искренность и создавать доверительные взаимоотношения; умение выбрать момент, когда можно без всякого риска обсудить ваши сокровенные чувства.
- Проницательность: выявление моделей вашей эмоциональной жизни и реакций; распознавать аналогичные модели у других людей.
- Личная ответственность: умение брать на себя ответственность; осознавать последствия своих решений и поступков; принимать свои чувства и настроения; доводить дела до конца согласно обязательствам (например, в отношении учебы).
- Уверенность в себе: умение заявлять о своих заботах и переживаниях без раздражения и заинтересованно.
- Понимание групповой динамики: сотрудничество; понимание, когда и как надо вести за собой, а когда быть ведомым.
- Разрешение конфликтов.

В модели Р. Бар-Она, предложившего понятие «коэффициент эмоциональности — EQ» и способы его измерения, дается наиболее ши-

рокая трактовка эмоционального интеллекта как совокупности некогнитивных способностей, знаний и компетентности, которые дают человеку возможность успешно справляться с различными жизненными ситуациями. Из данного определения следует, что эмоциональный интеллект подразумевает развитие у человека социальных, эмоциональных, личных компетенций, которые позволяют ему успешно справляться с вызовами внешней среды. Данная модель иерархическая и включает измерение эмоционального интеллекта на *пяти основных уровнях*: 1) глубоко личный эмоциональный интеллект: осознание собственных эмоций и способности выразить собственные чувства (самоуважение, эмоциональное самосознание, самоуверенность, независимость и самореализация); 2) межличностный эмоциональный интеллект: способность устанавливать конструктивные взаимоотношения и понимать чувства других (сочувствие, социальная ответственность и межличностные отношения); 3) управление эмоциями в стрессовых ситуациях; 4) адаптируемость: способность использовать эмоции для осуществления гибкого и эффективного решения проблем; 5) общее настроение: способность быть оптимистичным, чувствовать и выражать положительные эмоции, транслируя их другим.¹⁴³ Соответственно пяти уровням эмоционального интеллекта выделяются пять сфер компетентности: познание себя; навыки межличностного общения; способность к адаптации; управление стрессовыми ситуациями; управление преобладающим настроением.

В модели Д.В. Люсина эмоциональный интеллект трактуется как способность к пониманию своих и чужих эмоций и к управлению ими. Способность к пониманию эмоций означает, что человек:

- может распознать эмоцию, т. е. установить сам факт наличия эмоционального переживания у себя или у другого человека;
- может идентифицировать эмоцию, т. е. установить, какую именно эмоцию испытывает он сам или другой человек, и найти для неё словесное выражение;

¹⁴³ Bar-On R. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health.

Systems. 1997; Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema. 2006. 18. P. 13–25. Цит. по: Царева Н.А., Ерохин А.К. Эмоциональная компетенция сотрудника и ее оценка: Роттердамская Шкала эмоционального интеллекта (Reis) // АНИ: педагогика и психология. 2018. № 2 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnaya-kompetentsiya-sotrudnika-i-ee-otsenka-rotterdamskaya-shkala-emotsionalnogo-intellekta-reis> (дата обращения: 22.04.2020).

— понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведет.

Способность к управлению эмоциями означает, что человек:

- может контролировать интенсивность эмоций, прежде всего приглушать чрезмерно сильные эмоции;
- может контролировать внешнее выражение эмоций;
- может при необходимости произвольно вызвать ту или иную эмоцию.

Эмоциональный интеллект понимается в данной концепции как психологическое образование, формирующееся в ходе жизни человека под влиянием ряда факторов, которые обуславливают его уровень и специфические индивидуальные особенности. В частности, рассматриваются три группы таких факторов:

1. Когнитивные способности (скорость и точность переработки эмоциональной информации).

2. Представления об эмоциях (как о ценностях, как о важном источнике информации о себе самом и о других людях и т. п.).

3. Особенности эмоциональности (эмоциональная устойчивость, эмоциональная чувствительность и т. п.)

Анализ основных моделей эмоционального интеллекта свидетельствует, что существуют различные подходы к определению сущности данного понятия, структуры эмоционального интеллекта, факторов, оказывающих воздействие на его формирование. Большинство авторов утверждают, что понимание своих и чужих эмоций и умение их вербализовать не всегда сопутствует способности применять данные знания в профессиональной и общественной деятельности, взаимоотношениях с окружающими, тем самым повышая показатели личной и профессиональной эффективности. Другими словами, эмоциональная компетентность, которая по мысли Д. Голмана формируется на основе эмоционального интеллекта и выражается в способности «мотивировать себя и других, а также использовать в положительном плане контроль над собственными чувствами в наших отношениях с другими» поддается целенаправленному развитию. Совершенно не случайно считается, что «люди с высоким эмоциональным потенциалом строят более устойчивые межличностные отношения; лучше могут мотивировать себя и других; более активные, новаторские и творческие; более эффективные

лидеры; лучше работают в условиях стресса; лучше справляются с переменами; находятся в большей гармонии с собой.¹⁴⁴

Существует мнение, согласно которому эмоциональные компетенции относятся к категории soft-skills «мягких компетенций», которые позволяют быть человеку успешным независимо от специфики деятельности и направления, в котором он работает.¹⁴⁵ Так, О.Л. Чуланова на основе операционализации soft-skills («мягких компетенций») типологизирует их на 5 групп: *эмоциональные компетенции*, мыслительные навыки, самоорганизационные навыки, управленческие навыки, коммуникативные навыки. Эмоциональные компетенции включают в себя три группы способностей: восприятие эмоций, контроль эмоций, управление эмоциями.

Р.А. Эльмурзаева предлагает выделить два ключевых уровня реализации эмоционального интеллекта в трудовой деятельности¹⁴⁶. Первый уровень — самоменеджмент как предпосылка реализации способности личности к высокопроизводительному труду и способ реагирования на изменения внешней среды. Второй уровень реализации эмоционального интеллекта в трудовой деятельности — проектирование условий внешней среды, в том числе социальной, в интересах субъекта управления. В этом контексте эмоциональный менеджмент следует понимать как искусство управления эмоциями с целью рациональной организации труда и межличностных отношений.

*Данные эмпирических исследований свидетельствуют о том, что эмоциональный интеллект и его компоненты влияют на предпочтение способов взаимодействия в конфликте*¹⁴⁷. Люди, имеющие высокий

¹⁴⁴ Кетс де Врис, М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис; пер. с англ. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 49–50.

¹⁴⁵ Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) // Вестник евразийской науки. 2017. № 1 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskie-aspekty-upravleniya-emotsionalnaya-kompetentnost-rukovoditelya-v-strukture-soft-skills-znachenie-podhody> (дата обращения: 29.05.2020).

¹⁴⁶ Эльмурзаева Р.А. Реализация эмоционального интеллекта в трудовой деятельности // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2011. № 3 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-emotsionalnogo-intellekta-v-trudovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 29.05.2020).

¹⁴⁷ Синельникова Е.С. Эмоциональный интеллект как фактор взаимодействия в конфликте: кросс-культурный аспект. Автореф. К. психол.н. 19.00.05. — СПб., 2015.

уровень эмоционального интеллекта, в большей степени готовы выражать свои чувства и позицию в конфликте по сравнению с теми, кто имеет низкий уровень эмоционального интеллекта. Высокий уровень эмоционального интеллекта помогает точно идентифицировать переживаемые эмоции, понимать их причины и успешно управлять ими, что необходимо для точного выражения своих чувств и позиции. Успешное управление своими эмоциями и способность предугадать эмоциональную реакцию партнера в конфликтном взаимодействии помогает человеку, обладающему высоким уровнем эмоционального интеллекта, выбрать способ выражения своих чувств и позиции в конфликте, который не вызывает у партнера интенсивных негативных чувств. Низкий уровень эмоционального интеллекта негативно влияет на готовность к сотрудничеству при решении проблемы. Люди, имеющие высокий уровень эмоционального интеллекта, предпочитают стратегию «предложение решения проблемы» в большей степени, чем те, у кого низкий уровень эмоционального интеллекта. Эмоциональный интеллект помогает участникам конфликта сосредоточиться не на содержании конфликта и нарушениях социальных норм со стороны партнера, а на поиске способов его успешного разрешения. Важно отметить, что способность индивида управлять своими эмоциями в конфликте позволяет ему действовать в рамках не только какой-то одной стратегии, а адаптировать модели своего поведения, в зависимости от ситуации, не находясь в зависимости от своего внутреннего состояния.

Доказано, что для людей с высоким уровнем эмоционального интеллекта более типичны проявления доброжелательного поведения по отношению к окружающим, что само по себе снижает конфликтность взаимодействия¹⁴⁸. Индивиды с высоким уровнем эмоционального интеллекта склонны фокусировать свое внимание на решении проблемы, в случае необходимости варьировать свое поведение, а при открытом давлении со стороны окружающих готовы проявить агрессию и сознательно защитить себя.

В эмоциогенных ситуациях высокий эмоциональный интеллект способствует конструктивному поведению: фокусировании внимания на поиске способов удовлетворении потребностей, нефрустрированность,

¹⁴⁸ С.П. Деревянко Ситуативные аспекты актуализации эмоционального интеллекта // Социальный и эмоциональный интеллект. От процессов к измерениям: сб. ст. / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. — М.: ИП, 2009. — 350 с.

отсутствие враждебности, инициативность в ситуациях «обвинения» и «препятствия», что отражает эмоциональную самоэффективность как результат взаимодействия рациональной обработки эмоциональной информации и сознательного стимулирования у себя позитивных переживаний. Такие люди проявляют инициативу в поиске способов решения проблемы, демонстрируют эмоциональную креативность, они не склонны к избеганию или конформному поведению. В результате такого подхода проблемы решаются или трансформируются.

У людей с низким уровнем эмоционального интеллекта выявлена склонность к неконструктивному поведению, стремление фиксировать внимание не на решении, а на содержании проблемы, заикливаться на препятствии. Для них типично отсутствие способности варьировать типы эмоционального реагирования на конфликтные ситуации, слабая целенаправленность и нестратегичность поведения. Из всего многообразия проявлений эмоционального интеллекта ими чаще всего реализуется реакция контроля своей собственной экспрессии, т. е. внешних эмоциональных проявлений. Отсутствие способности управлять эмоциями других людей приводит к тому, что в поведении демонстрируется склонность к избеганию самостоятельного решения проблем. Таким образом, люди с высоким эмоциональным интеллектом стремятся решить проблему (устранить, трансформировать), а люди с низким эмоциональным интеллектом фиксируются на содержании проблемы, тем самым ее акцентируя и углубляя.

4.6. Разнонаправленность мотивов деятельности и конфликтных ситуаций в общественных отношениях и практиках

В.А. Ядов, автор диспозиционной концепции личности, обосновывает существование сложной, иерархически организованной структуры диспозиций, определяющих мотивацию человека. В каждой конкретной ситуации и в зависимости от цели ведущая роль принадлежит определенному уровню диспозиций или даже конкретному диспозиционному образованию. Иерархия диспозиций, по мнению В.А. Ядова, включает в себя 4 уровня:¹⁴⁹

¹⁴⁹ Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция / 2-е расшир. изд. — Москва: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013. — С. 36.

- низший уровень — элементарные фиксированные установки, которые формируются на основе потребностей физического существования человека;
- второй уровень — социально фиксированные установки (аттitudes), которые формируются за счет включения индивида в ситуации социального взаимодействия;
- третий уровень — общая направленность интересов личности, которая формируется на основе более высоких социальных потребностей;
- четвертый (высший) уровень — система ценностных ориентаций на цели жизнедеятельности и средства их достижения.

Саморегуляция поведения личности осуществляется в результате взаимосвязи между различными элементами диспозиционной структуры, а ценностные ориентации представляют собой вершину этой иерархической системы. Механизм взаимосвязи между различными элементами диспозиционной структуры и ситуацией поведения рассматривается как механизм мотивации, обеспечивающий целесообразное управление поведением личности, его саморегуляцию. Интенсивность мотивации деятельности зависит от субъективной значимости ведущего диспозиционного образования и уровня диспозиции, принимающей на себя ответственность за регуляцию поведения на этом уровне.

К уровню установок личности относятся: влечения, желания, стремления. **Влечение** является наиболее примитивной биологической формой установок, отражающей неосознанные, недифференцированные потребности. **Желание** — это осознанная потребность и влечение к чему-либо вполне определенному. Осмысление своих желаний позволяет человеку наметить цель и составить план ее достижения. *Стремление отличается от желания тем, что в его реализации возникает волевой компонент, побуждающий человека действовать.*

Следующий диспозиционный уровень — **интересы**. Интересы формируются по мере включения человека в общественные отношения и являются социально-обусловленными. Они обеспечивают направленность личности на осознание целей своей деятельности, ориентации ее в окружающей действительности. Различают непосредственный интерес, вызываемый привлекательностью объекта, и опосредованный интерес к объекту как средству достижения целей деятельности. Разнонаправленность интересов людей является частой предпосылкой

возникновения социальной напряженности и конфликтных ситуаций, тем более, что интересы характеризуются достаточно высокой устойчивостью, длительностью и интенсивностью. В эмоциональном плане человеку сложно отказаться от реализации своих интересов.

И наивысшим уровнем диспозиционной структуры личности являются ценности. **В.П. Тугаринов** классифицирует ценности на три группы: материальные ценности — техника и материальные блага, они могут выполнять функцию стимулятора индивидуально-психического развития лишь в совокупности с общественно-политическими и духовными ценностями; общественно-политические ценности — свобода, братство, равенство, справедливость; духовные ценности — образование, наука, искусство¹⁵⁰. По утверждению В.П. Тугаринова, ценности, это то, что нужно людям для удовлетворения их потребностей и интересов, а также идеи и побуждения в качестве нормы, цели или идеала. Л.С. Выготский рассматривал когнитивное развитие человека в контексте «социальной ситуации развития», которая целиком определяет изменения в любом возрастном периоде, а также путь приобретения ребенком новых личностных свойств¹⁵¹. Освоение человеком ценностей, таким образом, целиком подчинено процессу взаимодействия ребенка с окружающей средой, со взрослыми, в результате которого, ценности «вращиваются» в сознание ребенка. Говоря о кризисах различных возрастных периодов, Л.С. Выготский обращает внимание на то, что сущностью каждого кризиса является перестройка и переоценка системы ценностей и потребностей, движущих поведением ребенка. Перестройка потребностей и побуждений, переоценка ценностей есть основной момент при переходе от возраста к возрасту.

В концепции американского аксиолога **М. Рокича** ценности носят характер центрального понятия и трактуются следующим образом: «ценность — это устойчивое убеждение, что специфичный вид поведения или конечная цель существования является лично или социально более предпочтительной, чем противоположный или обратный вид поведения или конечная цель существования»¹⁵². М. Рокич выделяет два типа ценностей: *терминальные*, определяющие конечные

¹⁵⁰ Тугаринов В.П. Избранные философские труды. — Л.: Изд. Ленинградского университета. 1988. — 343 с.

¹⁵¹ Выготский Л.С. Собрание сочинений в 6-ти томах, Т.4. Детская психология / Под ред. Д.Б.Эльконина. — М.: Педагогика, 1984. — С. 259.

¹⁵² Rokeach M. (1968) Beliefs, attitudes and values. New York: Free Press.

цели существования и *инструментальные*, характеризующие конкретные способы поведения. При этом, различия между людьми заключаются в разнообразной степени принятия тех или иных ценностей, которая в результате образует индивидуальную иерархическую систему убеждений, «касающихся предпочтительных моделей поведения или итоговых состояний в континууме относительной важности».¹⁵³ Ценности в данной концепции являются неотъемлемой частью личности, характеризуются стабильностью, оказывают значительное влияние на поведение человека. Исследуя механизм функционирования иерархии ценности-установки-поведение, М. Рокич обращает внимание на два вида соответствий: соответствие с самим собой, которое связывается с позитивной самооценкой, и соответствие с логикой и действительностью. Каждое принятие решения связывается с активизацией конкретно тех ценностей, которые объединяются с конкретной установкой или конкретным поведением. Люди испытывают позитивные чувства, когда наиболее значимые ценности реализуются, и негативные, когда их реализация невозможна¹⁵⁴.

Ценности являются внутренней точкой опоры и стабилизатором личности, помещая ее в независимую позицию по отношению к внешнему миру. Личностные ценности характеризуются надситуативностью, внешним характером по отношению к человеку (они не влекут человека к чему-то изнутри, а притягивают его извне), не эгоистичным характером (объективностью). Личностные ценности являются связующим звеном внутреннего мира личности с обществом в целом и отдельными социальными группами, т. к. только в процессе практической реализации общей социальной ценности человек начинает ощущать ее как свою, личностную ценность в то время как при формальном отношении человека к социальным ценностям не происходит их трансформации в личностные¹⁵⁵.

Потребности, установки, интересы, ценности формируют мотивацию деятельности личности и ее направленность. В научной литературе часто цитируется заключение Б.Ф. Ломова, что, несмотря на

¹⁵³ Цит. по. Чернявска М. Ценности и социально-политические установки глазами российского и польского студенчества. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. — С. 32.

¹⁵⁴ Rokeach M. (1973) The nature of human values. New York: Free Press.

¹⁵⁵ Потемкин В.К. Личностный фактор в территориальной организации производственной деятельности: научное издание / В.К. Потемкин. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2014. — С. 19.

различие подходов к изучению личности, именно «направленность» выделяется в качестве ведущей ее характеристики, ее системообразующего свойства¹⁵⁶.

Поведение личности может объясняться как внешними, так и внутренними причинами, следовательно, существует как диспозиционная, так и ситуационная мотивации как аналоги внутренней и внешней детерминации поведения. Поведение человека следует рассматривать не как реакцию на определенные внешние или внутренние стимулы, а как результат непрерывного взаимодействия его диспозиции с ситуацией.

Причинами социальной напряженности и конфликтов в социально-трудовом контексте зачастую является противоречие интересов и мотивов различных статусных и профессионально-квалификационных групп (в этом случае возникают межличностные и межгрупповые конфликты), а также несоответствие мотивов деятельности ценностным ориентациям и ценностно-мотивационным смыслам (внутриличностные конфликты).

Исследуя структуру мотивации человека, *А.Х. Маслоу* предпринял попытку структурировать потребности по приоритетности их удовлетворения, выделил первичные и вторичные мотивации¹⁵⁷. Он выявил две группы ценностей, характеризующих различия в мотивации между полноценно развитым человеком («самоосуществляющимся») и подавляющим большинством остальных людей: Д-ценности и Б-ценности. *Д-ценности* характеризуются как ценности-средства, т. е. оцениваются их пригодность для достижения целей, мир в этом случае воспринимается с эгоцентрической позиции. Такое восприятие ценностей мотивировано стремлением избавления от дефицита чего-либо и является синонимичным понятию «потребность». Д-ценности присущи подавляющему большинству средних людей и являются движущей силой их поведения, так же как потребности низшего уровня. *Б-ценности*, или ценности бытия, присущи только самоосуществляющимся личностям, а также средним индивидам в периоды пиковых переживаний. К ним относятся: целостность, совершенство, завершенность, справедливость, жизненность, полнота,

¹⁵⁶ Куликов Л.В. Психология личности в трудах отечественных психологов. Хрестоматия. 2-е изд., СПб, Питер, 2016 — С. 62.

¹⁵⁷ Maslow A.H. A theory of Human Motivation // Work and motivation / Edited By Victor H. Vroom and Edward L. Deci — Richard Clay Ltd, 1970, 398.

простота, красота, честность, уникальность, игра, самодостаточность. По мере духовного развития человека, приближения его к совершенству, достижения им самоактуализации, он способен все более постигать Б-ценности и в этом случае именно они задают направление действиям человека.

Во второй половине 50-х гг. XX века **Ф. Герцбергом** была предложена двухфакторная теория мотивации¹⁵⁸, основанная на поиске внутреннего смысла в деятельности людей. На основе проведенных эмпирических исследований Ф. Герцберг выявил наличие двух основных групп факторов, определяющих структуру мотивации — гигиенических и факторов мотивации. Гигиенические факторы можно соотнести с потребностями низшего уровня, описанным А.Х. Маслоу, а факторы мотивации Ф. Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней А.Х. Маслоу, т. е. потребностями в признании и самовыражении. Однако, А.Х. Маслоу рассматривал факторы, соответствующие гигиеническим, как непосредственно вызывающие ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких базовых потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Ф. Герцберг же напротив, считает, что работник обращает внимание на гигиенические факторы только в случае их неадекватной реализации. «Факторы выполнения работы и ее контекста становятся для сотрудника целями, к которым следует стремиться, но природа мотивирующих качеств этих двух типов различна по существу. Факторы контекста работы удовлетворяют потребность человека, помогая избежать неприятных ситуаций. Факторы мотивации... удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей»¹⁵⁹.

Цели деятельности, противоречащие мотивы, которые работники различных статусных и профессионально-квалификационных групп реализуют в трудовой деятельности зачастую становятся причинами конфликтов. Несогласованность целей деятельности, способов достижения успеха, нереализованность ценностных ориентаций провоцирует рост социальной напряженности в коллективе. В конфликте одна совокупность потребностей, интересов и ценностей противо-

¹⁵⁸ Херцберг Ф., Моснер Б., Сneiderман Б. Б. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Сneiderман ; Санкт-Петербург : Вершина, 2007. — 238 с

¹⁵⁹ Херцберг Ф., Моснер Б., Сneiderман Б. Б. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Сneiderман ; Санкт-Петербург : Вершина, 2007. — С.188.

стоит другой, выдвигаемой противоположной стороной. Конфликт будет полным и развернутым, когда он основывается на одновременном включении в мотивацию всех уровней мотивации: потребностей, ценностей и интересов.

В тех случаях, когда в коллективе недооценивается роль тех или иных факторов, влияющих на социально-психологический климат, может сложиться нездоровая атмосфера, проявляющаяся в напряженности человеческих отношений, в конфликтах между членами коллектива.

Интерес представляют результаты опроса работников предприятий, характеризующие социально-психологический климат в коллективе. Респондентам задавался вопрос «Как бы Вы **оценили** взаимодействие работников на *предприятии*?» и оценки **распределились** следующим образом¹⁶⁰:

- взаимодействие на основе взаимного доверия — 20,5%;
- взаимодействие на основе делового сотрудничества — 25,5%;
- взаимодействие по принуждению руководителя (жесткое единоначалие в основе взаимодействия) — 8,0%;
- взаимодействие зависит от конкретной ситуации — 14,5%;
- взаимодействие просто невозможно из-за постоянных конфликтов — 20,0%;
- другое — 11,5%.

Исследования и практика показывают, что даже в тех случаях, когда конфликтуют только два человека, отвлекаются от работы многие на выяснение причин и преодоление противоречий. Крупные конфликты способны оказать разрушительное влияние на всю группу и могут привести к ее распаду. О силе социально-психологических последствий конфликта, его влиянии на климат коллектива и психическое состояние людей достаточно убедительно свидетельствуют данные исследования, в котором было соотнесено время, потраченное на сам конфликт со временем постконфликтных переживаний его участников. Оказалось, что время послеконфликтного психического резонанса в несколько раз превосходит время самого конфликта. Психическое же напряжение людей, которым сопровождается как период конфликта, так и намного превосходящее его время послеконфликтных

¹⁶⁰ Васильев О.В., Потемкин В.К., Тарасов А.Ю. Управленческие инновации: исследование, проектирование, социальные результаты. — СПб.: Инфо-Да, 2013. — С. 134.

переживаний может отрицательно сказаться не только на степени сплоченности коллектива, но и на здоровье каждого из его членов.

Социально-психологический климат формируется на основе согласованности мотивов в деятельности различных групп персонала и является одним из условий эффективного взаимодействия работников. Понятие социально-психологический климат достаточно широко используется как в специальной литературе, так и в практической деятельности предприятий. Связывается это понятие, как правило, со специфическим психологическим состоянием работников или группы работников, проявляющемся в общении друг с другом и в стиле совместного поведения. Добавим к этому — и в социальных реакциях на различные результаты управленческих решений и производственной деятельности.

Социальные реакции работников могут иметь позитивную или негативную модальность. Первые социальные реакции, относимые к разряду позитивных, характеризуют взаимодействие работников как эффективное включение в процесс формирования и реализации управленческих решений — 67,0%. Вторые социальные реакции работников — негативные, характеризующиеся ограничением взаимодействия работников — 15,0%, создающие конфликтные ситуации — 6,0%, имеющие противоречивый характер — 12,0%. Несомненно, негативные социальные реакции работников являются основанием формирования среды взаимного недоверия на предприятии. По данным исследований, 64% конфликтов в коллективе вызвано «недобросовестным отношением коллег к своим обязанностям»¹⁶¹. Кроме того, причиной социальной напряженности, которая в дальнейшем перерастает в конфликтное противостояние, часто становятся нереализованные ценностные ориентации и мотивы. Интегральным показателем, который отражает удовлетворенность работников условиями труда и возможностями для самореализации является социальное самочувствие персонала. В Таблице 4.3 приведены результаты измерения социального самочувствия работников предприятий, позволяющие сделать выводы об уровне потенциальной напряженности в коллективе.

¹⁶¹ Резник С. Д., Копякова Т. И., Черницов А. Е. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения // УЭКС. 2012. № 12 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-trudovyh-konfliktov-na-predpriyatii-struktura-i-prichiny-vozniknoveniya> (дата обращения: 01.03.2021).

Таблица 4.3

Оценка социального самочувствия персонала предприятий¹⁶²

№	Характеристика социального самочувствия персонала	Степень удовлетворенности, %		
		1990 г.	2007 г.	2018–2019 г.
1	Благоприятная социальная ситуация для персонала предприятия	34,0	25,5	32,0
2	Благоприятная ситуация для себя лично	36,0	31,0	28,0
3	Невозможности появления творчества в работе	12,5	11,5	11,5
4	Соответствие характера содержания работы личным интересам	27,0	9,0	16,0
5	Возможности проявления инициативы и предприимчивости в работе	14,0	12,0	15,0
6	Возможности полностью реализовать самоотдачу	42,0	19,5	27,0
7	Благоприятный социально-психологический климат	50,5	34,0	32,0
8	Отношения с коллегами по работе, создающие предпосылки повышения ее эффективности	52,0	20,5	24,0
9	Отношения с руководством предприятия, стимулирующие эффективную работу	7,9	8,0	8,0
10	Отношения с непосредственным руководством, стимулирующие эффективную работу	38,2	26,5	28,5
11	Рациональные условия осуществления трудовой деятельности:			
	организация труда	22,4	20,5	24,0
	работа технологического оборудования	36,7	35,5	36,0
	содержание рабочего места	42,0	42,0	44,0
	режим труда и отдыха	54,5	37,0	27,0
	участие в управлении производством	1,4	0,5	0,5
	оплата труда	32,2	10,0	12,0
	нервные нагрузки	28,0	35,5	32,0
	физические нагрузки	44,7	42,0	42,0
	темп работы	28,5	30,5	28,0
	умственные нагрузки	19,4	7,5	10,0
12	Правовая защищенность	4,5	0,5	0,5
13	Экономическая и социальная защищенность	9,0	2,0	3,0
14	Духовное развитие	1,5	0,5	0,5

¹⁶² Потемкин В.К. Социальные измерения качества управленческого труда // Российский научный журнал Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 1. С. 6–16.

По результатам эмпирических исследований, проведенных на предприятиях и в организациях, потенциальными причинами социальной напряженности, способной привести к открытому трудовому конфликту, являются следующие:

- снижение уровня заработной платы — 67,3%;
- ухудшение условий труда — 38,3%;
- задержка выплаты заработной платы — 32,4%;
- массовое увольнение работников предприятия — 26,5%;
- незаконное отсутствие доплат и компенсаций за вредные условия труда — 24,2%;
- незаконное увольнение работников предприятия — 21,5%;
- незаконное осуществление сверхурочных работ — 14,1%;
- другое — 7,3%¹⁶³.

Организации и предприятия, как важнейший элемент социально-экономической системы, нередко становятся *очагом социальной напряженности*. Как правило, это связано с: планируемым сокращением рабочих мест, несвоевременной выплатой заработной платы, несоблюдением законодательства, ведением бизнеса без учета принципа социальной ответственности, ориентацией исключительно на показатели прибыли и экономической эффективности. В связи с этим актуализируется необходимость мониторинга и профилактики социальной напряженности на уровне микросоциальной среды.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Основные функции представлений в психической регуляции поведения.
2. Особенности восприятия визуалов, аудиалов, кинестетиков.
3. Феномены восприятия в условиях конфликта. Стереотипы восприятия.
4. Виды и функции воображения.
5. Применение социологического воображения в конфликтных ситуациях.
6. Виды мыслительных операций.
7. Семантическое внушение как способ введения слушателя в заблуждение. Манипуляции.
8. Принципы критического мышления.
9. Волевые качества и действия в управлении конфликтом.
10. Виды эмоций. Эмоционально мотивированные конфликты.
11. Понятие и структура эмоционального интеллекта.

¹⁶³ Бочаров В.Ю. Роль российских профсоюзов в модернизации института наемного труда // Вестник СПбГУ. Социология. — 2017. — Т. 10. — Вып. 1.

12. Структура мотивации человека. Разнонаправленность мотивов как условие возникновения конфликта.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Абстракция — это мысленное отвлечение от каких-либо частей или свойств предмета для выделения его существенных признаков. Суть абстракции как мыслительной операции состоит в том, что, воспринимая какой-либо предмет и выделяя в нем определенную часть, мы должны рассматривать выделенную часть или свойство независимо от других частей и свойств данного предмета.

Анализ — это мысленное расчленение чего-либо на части или мысленное выделение отдельных свойств предмета.

Аудиал — человек, воспринимающий основную информацию через слух.

Аффéкт — эмоциональный процесс взрывного характера, характеризующийся кратковременностью и высокой интенсивностью, часто сопровождающийся резко выраженными двигательными проявлениями и изменениями в работе внутренних органов.

Визуал — человек, воспринимающий большую часть информации с помощью зрения.

Воля — сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков.

Воображение — это процесс преобразования представлений, отражающих реальную действительность, и создание на этой основе новых представлений. Суть феномена воображения состоит в возможности человека создать в своем сознании образ ситуации, явления действительности на основе своего прошлого опыта взаимодействия с объективной реальностью.

Выдержка — способность подавлять импульсивность, не поддаваться искушению, сиюминутным порывам. Человек, обладающий выдержкой способен сохранять хладнокровие и рассудительность в ситуациях конфликта, не поддаваться провокациям со стороны оппонентов, не отвечать грубостью на грубость, не вести себя конформно.

Желание — потребность, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Инициативность — способность предпринимать активные попытки, усилия по реализации идей, их воплощению в жизнь.

Интеллéкт — качество психики, состоящее из способности осознавать новые ситуации, способности к обучению и запоминанию на основе опыта, пониманию и применению абстрактных концепций, и использованию своих знаний для управления окружающей человека средой.

Интересы — это мотивы личности, выражающие ее специальную направленность на познание определенных явлений окружающей жизни и определяющие вместе с тем ее более или менее постоянную склонность к определенным видам деятельности.

Кинестетик — человек, воспринимающий основную информацию через ощущения (обоняние, осязание и др.).

Конкретизация — процесс, противоположный абстракции; представление чего-либо единичного, что соответствует тому или иному понятию или общему положению.

Критическое мышление — система суждений, которая используется для анализа вещей и событий с формулированием обоснованных выводов и позволяет выносить обоснованные оценки, интерпретации, а также применять полученные результаты к ситуациям и проблемам.

Мотивация — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Мышление — способность человека рассуждать, представляющая собою процесс отражения объективной действительности в представлениях, суждениях, понятиях.

Настойчивость — это волевое качество, благодаря которому человек может мобилизовать свои силы для относительно длительной и сложной борьбы с препятствиями и трудностями, встречающимися в его деятельности на пути достижения достаточно отдаленных целей.

Настроение — достаточно продолжительный эмоциональный процесс невысокой интенсивности, образующий эмоциональный фон для протекающих психических процессов.

Последовательность — способность человека подчинять свою деятельность общему направлению и общим принципам, умение планомерного проведения в жизнь выбранной стратегии и целей.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Самостоятельность — способность абстрагироваться от воздействия различных факторов, которые препятствуют достижению цели и осознанно принять решение.

Синтез — это мысленное соединение частей предметов или явлений в одно целое, а также мысленное сочетание отдельных их свойств.

Социологическое воображение — способность распознавать и чувствовать взаимосвязь всего, что происходит в социальной жизни, со всеми структурными, культурными и историческими условиями и предпосылками, а также с действиями, предпринимаемыми в этих условиях отдельными

или коллективными социальными субъектами, образующими в конечном итоге социум (общество) во всей его сложности и многосторонности. Социологическое воображение позволяет увидеть ситуацию более масштабно, и, по убеждению Э. Гидденса, дает возможность проникнуть в суть не только того, что происходит, но и что может произойти, если мы станем действовать каким-либо образом.

Сравнение — операция установления сходства и различия между предметами и явлениями реального мира.

Стереотипизация восприятия — создание упрощенной модели ситуации и игнорированию всех тех факторов, которые не укладываются в привычные когнитивные представления. Стереотипизация ограничивает поиски возможных вариантов выхода из конфликта, ограничивает источники доступной информации, т. к. участники действуют в рамках привычной парадигмы мышления, отклоняя большинство возможных вариантов решения проблемы.

Умозаключение — формирование новых суждений на основе преобразования уже имеющихся.

Целеустремленность — способность человека подчинить свои действия целям, которые необходимо достигнуть, это мобилизация сил на то, чтобы правильно определить пути, средства, способы и приемы своей деятельности, это целевая направленность принимаемых решений и их исполнения.

Чувство — эмоциональный процесс человека, отражающий субъективное оценочное отношение к реальным или абстрактным объектам.

Эмоции — психические процессы, протекающие в форме переживаний и отражающие личную значимость и оценку внешних и внутренних ситуаций для жизнедеятельности человека

Эмоциональный интеллект — сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

ГЛАВА V

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В МЕХАНИЗМЕ ДЕКОНФЛИКТИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

5.1. Содержание и структура социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия

Организационно-трудовые отношения как сложная система отношений, возникающих между людьми в процессе их многообразной деятельности (производственно-трудовой, хозяйственно-экономической, социальной), отличаются богатством содержания и форм их проявления. В современной быстро меняющейся и неопределенной среде содержательные и эффективные организационно-трудовые отношения — это прежде всего гибкие отношения, не лишенные вместе с тем в своей основе необходимой определенности и устойчивости, выражающие принципиальные, основополагающие идеи реализующейся общественной системы. Имеет место сочетание черт мобильности и в то же время устойчивости (фундаментальности) в функционировании и развитии любой системы управления, отражающей социально-трудовые отношения между работниками, их группами, категориями, которые по своему содержанию все более насыщаются социальными и духовными чертами и свойствами, сближаясь с этими последними, оказывают прямое и косвенное воздействие на систему управления персоналом. Ранее авторами были изучены основные характеристики социально-трудовых отношений, изложенные ниже¹⁶⁴.

Социально-трудовые отношения, как, пожалуй, и любые общественные отношения, функционируют и развиваются в определенной системе организации, управления, регулирования. Поэтому в структуре материальных организационно-трудовых характеристик выделяются прежде всего *производственно-организационные*, самым непосредственным образом влияющие на ход и эффективность производственных процессов, на результативность труда и управления. Организационные отношения подразделяются, в свою оче-

¹⁶⁴ Управление персоналом / Под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2002. — 669 с.

редь, на *внутриорганизационные* (между работниками данного предприятия или физическими лицами), *межорганизационные* или *межфирменные* (договорные отношения между юридическими лицами). Иначе говоря, это отношения между частями в рамках целостного образования, а также между частью и целым в системе управления предприятиями.

Организационные отношения являются неотъемлемым элементом всех других видов отношений (производственных, трудовых, социальных, политических и т. д.), сообщая определенные ограничения, уменьшающие (до полной идентификации) неопределенность. Ограничиваются, в частности, состав их переменных и допускаемые области изменчивости, а также действия — их состав, направленность, способы осуществления.

Информационная технология все глубже проникает в сферу производственных услуг, образования, в научно-техническую деятельность и т. д., видоизменяя арену общественного производства, превращая его в единое высокоорганизованное социотехническое целое. Изменяются при этом содержание, формы и методы взаимосвязей и взаимодействий между частями целого, его отдельными субъектами. Если раньше преобладали вертикально-иерархические связи и управление осуществлялось от центра к более низким уровням, то в современных условиях формируются автономные, самоуправляющиеся организационно-трудовые структуры. На предприятиях это проявляется, в частности, в тесном сближении производственно-функциональных подразделений, видов труда, профессий, категорий и групп работников. Происходит сближение и взаимопроникновение функций «синих и белых воротничков», их взаимодействие, взаимопомощь в труде. Кроме того, благодаря интегрированным информационным системам одной из форм организации труда становится создание и переработка информации работниками на дому, в форме удаленной занятости. Тем самым понятие «совокупный работник» обретает реальное содержание в качественно новых формах. При этом и сами предприятия — их материально-техническая база, организационные формы, кадровая структура — находятся в процессе серьезных качественных изменений¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Колесников Н.Е. Социально-трудовые отношения: современные проблемы теории и практики. — СПб.: ИСЭП РАН, 1994.

Развитие технико-технологической и организационной базы предприятий и производства связано с совершенствованием, обогащением содержания и форм производственно-профессиональных и организационно-трудовых отношений, механизма управления ими. Происходит повышение профессионализации работников, понимаемой как единый процесс углубления специализации и расширения интеграции труда и трудовых отношений.

В развитии организационных форм труда и его производственно-организационных отношений ведущей тенденцией является не только рост значения и расширение масштабов применения коллективного труда, что присуще общественному производству во всех экономически развитых странах. Для российских предприятий в современных условиях и в ближайшем будущем, учитывая нашу специфику, связанную с переходом от монополизма коллективных форм труда и подавления индивидуальных в недавнем прошлом, представляется необходимым и важным восстановление места и роли индивидуальных форм труда. Иначе говоря, ведущая тенденция в данном случае выступает в виде процесса сочетания индивидуализации организационно-трудовых отношений, понимаемой как повышение роли личности работник в них, с дальнейшим развитием коллективного характера труда в условиях многообразия форм хозяйствования, основу которых составляют формы собственности.

Важной составной частью структуры производственно-организационных трудовых отношений является **воспроизводство кадров предприятия** (подготовка, переподготовка, повышение квалификации). Наличие системы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров является обязательным условием жизнедеятельности предприятия. Для решения этой задачи дальновидные предприниматели не жалеют средств. Однако на многих отечественных предприятиях вопросу работы с кадрами уделяется, к сожалению, крайне мало внимания. Объясняется это многими причинами, причем не только связанными с отсутствием необходимых материальных и финансовых средств. Кадровые службы на предприятиях отличаются в большинстве случаев низким организационным статусом, они слабы в профессиональном отношении и поэтому не выполняют многих важных функций по управлению персоналом и обеспечению необходимых условий для реализации его потенциала.

Комплекс мер по развитию трудового потенциала работников, трудового коллектива нацелен в настоящее время на развитие таких приоритетных для предприятий качеств работников, сторон деятельности, как обеспечение систематической мобилизации интеллекта всех работников, полного взаимодоверия и сотрудничества, создание системы организационно-трудовых отношений, сочетающей строгий порядок, внутреннюю дисциплину с чувством свободы и единства, облегчающих диффузию идей и функций, внутреннюю и внешнюю коммуникативность, постоянную открытость для информации, поступающей извне, быстроту и точность реакции, компетентность и профессионализм — и как итог всего этого — гарантии высокой позиции среди конкурентов, материальное и социальное благосостояние работников и их лояльность.

Одной из центральных сфер социально-трудовых отношений на предприятии, в частности их производственно-организационного уровня, являются отношения, связанные с нормированием труда, его распределением, оценкой, оплатой. Соперничество в рыночной экономике и в будущем не приведет к игнорированию связи между производительностью труда и вознаграждением. Наоборот, оно будет требовать более тесной зависимости вознаграждения от результатов труда. Растущая конкуренция, как на внутреннем, так, в еще большей мере, и на мировом рынке, резко повышает требования к качеству продукции, ее ассортименту, своевременности поставок, уровню сервисного обслуживания, снижению издержек и т. д.

В структуре социально-трудовых отношений неотъемлемым элементом являются *отношения дисциплины труда*. Никакие трудовые отношения в общественном производстве не могут взаимодействовать и решать необходимые производственные, экономические, социальные задачи без определенной их упорядоченности, регламентации в соответствии с технологией производства, организацией труда, т. е. без всего того, что называется дисциплиной производственной и трудовой. Обычно необходимость постоянного улучшения дисциплины труда обосновывалась многочисленными фактами материальных потерь, которые несло наше народное хозяйство из-за больших непроизводительных затрат рабочего времени, нерационального использования кадров, материальных ресурсов, а также по причине прогулов, брака в работе и т. д. В настоящее время, когда страна переживает острейший кризис, эти потери на фоне общего «простоя», «прогула»

целых предприятий и их трудовых коллективов, скрытой и явной безработицы, спада производства и т. п., казалось бы, утратили свое значение. Однако проблема дисциплины труда в целях его экономии сохраняется и в этих кризисных условиях, а подчас становится именно сегодня еще более острой и актуальной. Ведь только наиболее полное и эффективное использование накопленного в стране трудового и интеллектуального потенциала обеспечит скорый и менее болезненный выход страны из экономического кризиса. Поэтому дисциплина трудовая, производственная, технологическая рассматривается сегодня как один из важных элементов общего механизма выхода страны из ее нынешнего сложного состояния, реформирования всей системы производственных, социально-трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения на предприятии характеризуются с точки зрения организации процесса их функционирования определенной иерархией, субординацией, в соответствии с которыми вся совокупность этих отношений обретает горизонтально-вертикальную структуру. Ее основными принципами служат главным образом принципы социальной и функционально-производственной дифференциации людей в условиях многообразия форм собственности и углубления процессов разделения и кооперации труда. ***Горизонтальное деление трудовых отношений*** связано с выделением групп работников, выполняющих данный тип действий (функционально-профессиональных, квалификационных и т. д.) аналогичного или близкого профессионально-квалификационного, а следовательно, и социального статуса. Глубокая специализация (разделение труда) и четко функциональные и технологические взаимосвязи (кооперация) обеспечивают в значительной мере в условиях традиционных форм производства непрерывность технологических процессов. Организационно-трудовые отношения между работниками в этом случае приобретают характер производственно-технологических. Основным содержанием таких отношений является решение аналогичных или близких для их участников профессиональных и социальных задач, укрепление и развитие корпоративных связей, реализация и защита своих профессионально-производственных, трудовых, социальных интересов.

«***Вертикальные***» отношения предполагают разделение на отношения рабочих и других рядовых работников, с одной стороны, и управленческо-административного аппарата, с другой стороны, т. е. исполнителей и руководителей. Функцией одних является, в основном,

непосредственная производственно-исполнительская деятельность, других — организация, руководство, управление, координирование, контроль. Соответственно строятся и осуществляются отношения между этими основными элементами управленческой структуры организационно-трудовых отношений. Таким образом, рассматриваемые отношения в своей вертикальной структуре содержат существенные различия социально-экономического характера, выражающие различия в экономическом и социальном положении соответствующих категорий работников (руководителей и исполнителей, занятых преимущественно умственным, высококвалифицированным трудом, с одной стороны, и преимущественно физическим, сравнительно малоквалифицированным трудом, с другой). В настоящее время в условиях экономической реформы эти традиционные социально-экономические различия в структуре производственных коллективов дополняются новым важным развитием, присущим рыночной экономике и базирующимся на отношении собственности, — между работодателем, собственником средств производства, с одной стороны, и наемными работниками, с другой стороны. Все эти особенности в профессиональном и социальном статусе соответствующих слоев работников определяют содержание и социальное качество, направленность отношений как внутри определенной социально-профессиональной категории, так и между этими категориями, слоями. Основным содержанием социально-трудовых отношений при этом является, как и в предыдущем случае, отстаивание, защита своих экономических и социальных интересов на производстве, прежде всего в оплате труда, его условиях, занятости, профессиональном росте и т. д.

Одной из интегральных форм выражения социально-трудовых отношений является *отношение работника к труду* в различных его проявлениях. Можно выделить при этом в качестве двух основных аспектов отношения к труду со стороны самого работника, исходя из характера факторов, определяющих эти отношения, — *содержательно-функциональный аспект* и *социально-экономический аспект*. Первый из них связан главным образом с содержанием труда и его условиями в рамках данной профессии, должности на конкретном рабочем месте. Известно, что сегодня большинство профессий рабочих и многие должности служащих в сфере исполнительского труда по своему содержанию и условиям являются непривлекательными, а нередко вредными или даже опасными для здоровья работников.

Необходимые коренные преобразования содержания и условий труда должны явиться объективной материальной базой глубокой и всесторонней его гуманизации и тем самым постепенного и существенного улучшения отношения работников к своему труду.

Социально-экономический аспект отношения к труду связан с наличием условий и возможностей для действия таких его факторов, как трудовая, творческая и предпринимательская активность работников, мотивационный, а не административно-командный характер трудовой, исполнительской, производственной дисциплины.

Содержание и формы организационно-трудовых отношений, их гибкость и прочность в значительной мере определяются состоянием и тенденциями развития разделения и кооперации труда на предприятии, в обществе, процессами дифференциации и интеграции трудовых, профессиональных и социальных функций.

В процессах формирования, реализации и развития социально-трудовых отношений, как и вообще всей системы общественных отношений, большое место занимают, наряду с материальными, отношения духовные. Среди них наиболее значимыми для функционирования и развития системы отношений на предприятиях являются отношения правовые, политические, социально-психологические, этические. Недостаточная опора на механизм сбалансированного учета всей совокупности этих отношений в социально-трудовой практике сегодня постоянно дает о себе знать.

О качестве, уровне развитости, зрелости как самих организационно-трудовых отношений, так и механизма их функционирования, свидетельствуют многие стороны работы, жизнедеятельности отдельного человека, трудовых коллективов и общества в целом. Материально-духовное содержание рассматриваемых отношений и соответствующие формы их проявления, а также методы и средства их воздействия на производственно-трудовые и социальные процессы обуславливают особенности в оценке полезности, эффективности как существующей системы этих отношений, так и мероприятий в целом политики и стратегии по их совершенствованию.

На уровне предприятия особенно заметно проявляется связь между результатами совместного труда людей и состоянием взаимоотношений и взаимодействий между ними. Чем упорядоченнее взаимоотношения между структурами (производственными подразделениями, управленческими и вспомогательными службами и др.), тем лучше

консенсус между различными формами производственного общения персонала (обмен деятельностью) предприятия, тем выше эффективность, устойчивость, надежность его работы.

Полезность и эффективность социально-трудовых отношений характеризуются общими (абстрактными) критериями и показателями на общем (абстрактном) их уровне. И в то же время они обретают свое реальное содержание, формы, критерии, а в ряде случаев и показатели в условиях их конкретных проявлений. Например, отношения разделения и кооперации труда, или совершенствования форм и средств его мотивации, или социального партнерства, социальной защиты и т. д. Так, улучшение отношений разделения и кооперации труда и их экономическая эффективность (выражаемая в соответствующих показателях) или социальная (многократно опосредуемая, а поэтому воздействующая на различные стороны и показатели состояния социально-трудовых отношений) отражаются, в частности, в оптимизации функциональной роли каждого участника производственно-трудовых процессов с учетом уровня и тенденций развития средств производства, технологии и организации труда, производственных задач, а также возможностей и способностей самого работника.

Отношения солидарности, социально-делового партнерства как выражение достигнутого согласия в осуществлении задач и целей производственной социальной деятельности служат социальной основой общности людей, их высокой работоспособности, профессиональной ответственности за результаты работы, эффективности труда. Ярким примером, можно сказать, реальным интегральным выражением имеющихся ныне серьезных проблем и недостатков в содержании и формах реализации социально-трудовых отношений, в том числе и в сфере трудового партнерства, приводящих к большим экономическим и социальным потерям на уровне предприятия, общества в целом, служат периодически вспыхивающие забастовки, охватывающие подчас целые отрасли и даже регионы.

5.2. Производственное поведение персонала предприятия

Управление конфликтами в социально-трудовой сфере в значительной степени основано на управлении *организационным поведением*. Как отмечается, «в общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижение результатов. Основные

ресурсы, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация»¹⁶⁶. Это означает, что объектом управления являются все виды используемых ресурсов, а прежде всего человеческих, и успех организаций часто связан с неэкономическими факторами.

Ранее авторами отмечалось, что в хозяйственной организации имеются живые системы трех видов: человек, группа (социальная общность), сама организация в целом как коллектив и как «единство материального и социального» (А.Файоль). Все они имеют системные признаки, уникальны, находятся в постоянном развитии и взаимодействии друг с другом и с меняющейся окружающей средой¹⁶⁷. Для выполнения управленческих функций организации, мотивации, контроля и др., для управления социально-трудовыми конфликтами, социально-психологическим климатом в коллективе, необходимо знание психологии труда и социальной психологии, направленных на исследование организационного поведения персонала.

Организационное поведение — это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом между собой и с внешней средой. Среди этих аспектов и факторов находятся такие, как статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы, системные свойства, особенности онтогенеза и др.

Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности и социальные, социально-психологические и психологические факторы поведения субъектов хозяйственной организации в экономической среде, т. е. в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением и владением. Организационное поведение базируется на исследованиях экономической психологии и экономической социологии, однако, в отличие от этих наук, охватывающих вес экономические процессы, исследует процессы, происходящие только в хозяйственных организациях и ориентируется на контингент линейных менеджеров. Организационное поведение правомерно рассматривать как базисную дисциплину, овладение кото-

¹⁶⁶ Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

¹⁶⁷ Управление персоналом / Под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2002. — 669 с.

рой позволяет линейному и функциональному менеджеру и руководителю глубже понять причины и факторы поведения людей в хозяйственной организации и на этой основе повысить эффективность управления ведущим фактором производства персоналом и обеспечения конкурентоспособности и выживаемости организации. Формирование конфликтологической компетентности современного работника, во многом, опирается на знание закономерностей поведения человека, понимание его социальных, психологических, биологических факторов, умение распознавать конфликтную личность в группе, знания манипулятивных техник и способов противостояния им.

Исторические корни управления производственным поведением лежат в области теоретических и эмпирических исследований социологов, теоретиков менеджмента и управления персоналом. В 1911 году **Ф. Тейлор** опубликовал работу «Принципы научного менеджмента», где он обратил внимание на важность обеспечения менеджментом максимального уровня работодателя в соединении с максимальным процветанием каждого его работника. В 1924 году началось проведение Хоуторнских экспериментов, главная цель которых заключалась в выявлении воздействия внешних факторов на поведение работников. Однако в процессе исследований, руководителем которых выступал **Э. Мэйо**, выяснилось, что большое значение в повышении эффективности труда играют социально-психологические факторы. Впоследствии акценты в исследованиях сместились на изучение мотивации человеческого поведения, ее психологических факторов, выделения первичных и вторичных мотивов (**А. Маслоу**), исследовании ценностей (**М. Рокитч**), гигиенических и мотивационных факторов (**Ф. Герцберг**), справедливости вознаграждения и реализованности ожиданий (**В. Врум**), особенности восприятия руководителем подчиненных как ленивых исполнителей («теория X» **Д. МакГрегора**) или как самостоятельных творческих людей («теория Y» **Д. МакГрегора**), степень зрелости и вовлеченности группы (**Модель Херси и Бланишара**), стиль лидерства (теория лидерства **К. Левина**), поведение в конфликте (**модель Томаса**), составление многофакторных портретов личности (**Кеттел**) и др.

Реальное трудовое поведение включает в себя несколько форм, правильная классификация которых позволяет определить адекватные формы корректировки поведения и повысить обоснованность его прогнозирования. Социологи связывают форму поведения с определенными потребностями и мотивами, а также с ситуацией, поэтому

правильная классификация формы поведения позволяет увидеть и его причины, основы. По *М. Веберу*, понять поведение — значит установить связь между смыслом, целью и средствами. Ученый выделял 4 идеальных модели поведения в зависимости от того, что лежит в его основе: *ценностно-рациональное, целерациональное, аффективное и традиционное*. «Целерациональным мы называем поведение, ориентированное только на средства, (субъективно) представляющиеся адекватными для достижения (субъективно) однозначно воспринятой цели»¹⁶⁸. Другими словами, рациональность поведения определяется соотношением цели и средств, затраченных на ее достижение. Следующей моделью поведения по М. Веберу является ценностно-рациональное, в основе которого лежат ценности. Ценностно-рационально действует тот, кто, «незвизрая на возможные последствия, следует своим убеждениям о долге, достоинстве, красоте, религиозных предначертаниях, благочестии или важности «предмета» любого рода. Ценностно-рациональное действие всегда подчинено «заповедям» или «требованиям», в повиновении которым видит свой долг данный индивид»¹⁶⁹. При этом, ценностно-рациональная ориентация действия может находиться в различных отношениях с целерациональной ориентацией. Так, выбор между конкурирующими и сталкивающимися целями и следствиями может быть ориентирован ценностно-рационально — тогда поведение целерационально только по своим средствам. Кроме того, М. Вебер выделяет аффективную модель поведения (поведение под воздействием эмоций) и традиционную модель поведения (поведение под влиянием принятых в обществе обычаев и традиций).

Развивая данные взгляды, следует отметить, что зачастую поведение людей в конфликте характеризуется направленностью на несовместимые ценности, цели, обусловленностью эмоциями или традициями. В социально-трудовых конфликтах проявляются все перечисленные виды поведения. Так, конфликт отношений зачастую может быть спровоцирован аффективными действиями под влиянием эмоционального порыва, возникшего вследствие личной неприязни к коллеге. Противоречия в ценностных ориентациях работников также является частой причиной конфликтов среди различных статусных и профес-

¹⁶⁸ Вебер М. О некоторых категориях понимающей социологии // Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. — С. 495.

¹⁶⁹ Вебер М. Избранные произведения : Пер. с нем / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. — М. : Прогресс, 1990.

сионально-квалификационных групп. Примером такой ситуации может послужить противоположность ценностных ориентаций руководителя организации, готового работать сверхурочно в ущерб личному времени и близким, для которого наивысшей ценностью является самореализация в трудовой деятельности и работника, для которого наивысшей ценностью является семья и возможность баланса работы и личной жизни. Далее рассмотрим целевые формы поведения.

Итак, целевые формы поведения по определению связаны со стремлением работника к той или иной цели. В зависимости от целей деятельности выделяют несколько типов поведения работников¹⁷⁰.

Первая группа целей связана с производственными обязанностями, функциями, выполняемыми на рабочем месте. Форма поведения в этом случае называется **«функциональным производственным поведением»** и определяется содержанием и организацией труда.

Целевое экономическое поведение связано со стремлением к достижению определенного уровня благосостояния и качества жизни, считается, что такая форма поведения связана с постоянным сравнением затрат собственного труда с компенсацией за них. Можно выделить несколько формул такого поведения:

- «максимум доходов ценой максимума усилий»;
- «минимум дохода при минимуме усилий»;
- «максимум дохода при минимуме труда».

Достаточно несложно распознать в поведении работника ту или иную формулу и с течением времени принять меры против тех, кто ведет себя по второй, а тем более третьей формуле. Вторая и третья формулы присущи работникам, провоцирующим своим поведением конфликты задач в организациях, т. к. «недоработки» со стороны коллег, недостаточно ответственное и невовлеченное поведение являются причиной социальной напряженности в коллективе.

Выделяют в самостоятельный подвид целевого поведения **организационное поведение**, которое связывают с реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования, на регламентацию деятельности, нормативные акты, административные наказания, которые обеспечивают достижение целей организации. По сути, это «отрегулированная» организацией часть поведения, которая позволяет организации получить нужные ей результаты.

¹⁷⁰ Управление персоналом / Под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2002. — с. 336.

Работник, планирующий свою карьеру, профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии, проявляет целевое **стратификационное поведение**, т. е. стремится к изменению своего статуса, страты, в которой он пребывает. Стратификационное поведение служит контекстом появления социально-трудовых конфликтов, в т. ч. их теневого форм, в виде борьбы за вышестоящие должности и ресурсы. Как правило, возможности реализации карьерных амбиций в организации ограничены, формируется резерв работников, которые по уровню квалификации и опыта превосходят занимаемые ими должности и находятся в ожидании следующего карьерного шага. Эта ситуация отражает внутренние социальные противоречия, возникающие вследствие стратификационного поведения.

Особого внимания заслуживают люди с **инновационным поведением**. Им часто приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшениям в содержании, организации, условиях труда. Не все их предложения могут быть реализованы, но на таких работниках держится прогресс и будущее организации. Это изобретатели, рационализаторы, «пассионарии» (по определению Л.Н. Гумилева). Ценность таких людей исключительно высока, а потенциал непредсказуем.

Поскольку каждый из нас хотя бы несколько раз в жизни менял место работы и коллектив, постольку каждому знакомо понятие адаптации к новым трудовым функциям и условиям труда, к новой технологии, технике, к коллективу. Мы можем быть конформными и легко и беспринципно принимать новые условия, можем быть конвенциональными и сложно приспособляться к изменениям среды, можем быть неконвенциональными, неконформистами и всегда оставаться самими собою, не поддаваясь внешнему давлению. В любом случае в ситуации перемен наше поведение — адаптационно-приспособительное, которое способно наложить отпечаток на нашу деятельность и исказить правильное восприятие нас другими.

Устойчивость структуры организации, преемственность ее традиций, обычаев достигается за счет церемониально-субординационной составляющей поведения. Правила этикета, манера обращения к сотрудникам, начальству, подчиненным как бы воспроизводят культуру организации и ее структурные особенности.

Зачастую мы проявляем, а иногда и становимся жертвами так называемого характерологического доведения, когда личные особен-

ности характера, неприкрытая демонстрация своих эмоций, своего психического состояния резко бросаются в глаза и определяют поведение человека в организации. Часто перед встречей с руководителем мы пытаемся узнать о его настроении, предпочитая не попадать «под горячую руку». Возможно, что начальник с характерологическим поведением не понимает, что он лишает себя своевременного получения важной информации или предложений, поскольку в периоды его дурного расположения духа с ним предпочитают не общаться. Понятно, что у каждого свой лимит эмоциональной устойчивости, но руководитель обязан обеспечивать стабильность деловой атмосферы и коммуникаций, иначе делу наносится вред. Руководитель с неустойчивой психикой должен быть признан профессионально непригодным по психологическим качествам.

В сложных условиях взаимодействия работник демонстрирует разные формы поведения, что зависит от многих обстоятельств. Часто, анализируя и пытаясь дать определение форме поведения, приходится делать вывод о наличии одновременно нескольких форм поведения, и это естественно: ни одна классификация не в состоянии «разложить по полочкам» все разнообразие людей, особенностей их поведения и причин того или иного поведения. Если же удастся выделить доминанту, преобладающую или явно превалирующую форму поведения, тогда легче определить причины поведения и подобрать метод его корректировки.

Исследователями подчеркивается многоаспектность трудового поведения работников, необходимость его междисциплинарного рассмотрения, с точки зрения различных наук¹⁷¹:

- психологический аспект — изучение внутренних индивидуальных потребностей и мотивов человека, его осознанных и бессознательных движущих сил, заставляющих его делать те или иные поступки в рамках трудового поведения;
- социально-психологический аспект — ответы на вопросы о групповых интересах и потребностях, о коллективном бессознательном, управляющем отдельными элементами трудового поведения;
- экономический аспект — вопросы найма и оплаты труда, рынок труда и труд как товар;

¹⁷¹ Потемкин В.К., Покровская Н.Н. Роль социокультурного подхода к анализу ценностно-нормативного регулирования трудового поведения // ЛиК. — 2004. — No1. — С. 20–21.

- антропологический аспект — эргономика труда;
- культурологический аспект — национальные особенности трудового поведения, субкультуры в организации;
- философский аспект — смысл и ценность труда, его место в жизни человека;
- педагогический аспект — трудовое воспитание и формирование отношения человека к труду, первичная и иногда вторичная социализация работника в организации;
- социологические вопросы трудового поведения — групповое взаимодействие между людьми, определения ролей, статусов, взаимных ожиданий.

Б.И. Курашвили выделил 4 типа работников на предприятиях, связанные с различным отношением к труду и трудовым наведением, и установил соотношение между типами и мотивами поведения работников на предприятии. Авторами была дополнена и систематизирована эта типология (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1

Типы работников и формы их трудового поведения¹⁷²

Тип работника	Процент	Степень мотивации к труду	Форма поведения
Супернормативный, исключительно добросовестный	5%	Идеальная мотивация и стимулирование	Инновационное, экономическое «максимум доходов ценой максимума усилий», стратификационное
Нормативный, достаточно добросовестный	60%	Достаточная мотивация и стимулирование	Экономическое («максимум доходов ценой максимума усилий» / «минимум дохода при минимуме усилий»); организационное.
Субнормативный, недостаточно добросовестный	30%	Мотивы неясные, стимулирование неадекватное	Характерологическое, деструктивные формы
Ненормативный, недобросовестный	5%	Мотивы неясны, стимулов нет	То же

Работа по выявлению мотивов и стимулированию работников субнормативного и ненормативного типов требует привлечения специ-

¹⁷² Управление персоналом / Под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2002. — С. 338

алистов. К сожалению, наиболее часто применяемый сейчас способ борьбы с теми, кто ведет себя, по мнению руководства, неправильно или деструктивно — увольнение.

Деструктивное, девиантное, делинквентное организационное поведение людей в организации. В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и при этом и личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания, без которых недостижимы совместные результаты. Эти предписания и нормы могут быть письменными и устными, индивидуальными и групповыми, общеорганизационными и более высокого уровня. Их нарушение, естественно, вызывает сбой в деятельности организации, вредит ей. Формы поведения, связанные с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок, называются деструктивными формами поведения¹⁷³. Разновидностей деструктивных форм поведения довольно много, в т. ч. осуществляемое в рамках правового поля и вне его. При несоблюдении норм права мы говорим о противоправном поведении, проявления которого обычно преследуется по закону. Распространенная форма деструктивного поведения в отношении организации и общих целей — административно-управленческое: превышение и злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, невыполнение прямых обязанностей. Если человек просто не на своем месте, некомпетентен, тогда его поведение дисфункционально.

Социологи выделяют эгоистическое, индивидуально-целевое деструктивное поведение и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм). В противовес инновационному часто проявляется консервативное поведение.

Сложнее распознать имитационное поведение, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью. Некоторые работники реализуют на предприятии свои асоциальные привычки и склонности, демонстрируют осуждаемые обществом формы поведения; в этом случае можно говорить об отклоняющемся, девиантном поведении.

Девиантное (отклоняющееся) поведение — действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данном обществе (социальной группе) нормам и ожиданиям

¹⁷³ Социология труда: учебник / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. — М.: Изд-во МГУ, 1993. — С. 159–167.

и приводящие нарушителя к изоляции, лечению, исправлению или наказанию. *Основными видами девиантного поведения* являются преступность, алкоголизм, наркомания, самоубийства, проституция. Применительно к организации и социально-трудовым отношениям правомерно отнести к девиантному поведению мошенничество.

Деликт — проступок, правонарушение. Иногда делинквентное поведение смешивается с девиантным поведением. В действительности эти понятия — не совпадающие. Они соотносятся между собой как вид и род, часть и целое. Всякое делинквентное поведение является отклоняющимся поведением, но не всякое отклоняющееся поведение можно отнести к делинквентному поведению. Признание отклоняющегося поведения делинквентным всегда связано с действиями государства в лице его органов, уполномоченных на принятие правовых норм, закрепляющих в законодательстве то или иное деяние в качестве правонарушения. Перевод государством делинквентного поведения в категорию деяний, не являющихся правонарушениями, приводит к переходу их в разряд либо отклоняющегося, либо социально нейтрального¹⁷⁴.

Отклоняющееся поведение — форма дезорганизации индивида в группе или категории лиц (девиантов и делинквентов, нарушителей и правонарушителей) в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества. В отличие от индивидуальных расстройств поведения, отклоняющееся поведение подлежит социальным санкциям. Слабые и случайные формы отклоняющегося поведения, связанные с нарушением порядка взаимодействия между людьми (оплошности, ошибки, срывы, ложь, обман, грубость, умолчание, бездействие, халатность и др.), фиксируются общественным вниманием и корректируются непосредственно и по ситуации участниками взаимодействия (существуют правила вежливости, сохранения достоинства личности, юмор, контроль над психологической агрессивностью). Обычно слабые формы отклонений носят открытый, произвольный характер и приписываются не столько субъектам поведения, сколько ситуации, обусловившей дезорганизацию поведения. Устойчивые формы отклоняющегося поведения, и прежде всего аморальное и противоправное поведение, в зависимости от их социальных последствий вызывают

¹⁷⁴ Змановская Е.В. Девиантология. Психология отклоняющегося поведения. — М.: Академия, 2004. — 288 с.

ту или иную меру осуждения, наказания и мобилизации общественных сил для восстановления порядка и устранения предпосылок дезорганизации в будущем. Причины устойчивых форм (аморализм, правонарушения, преступность) составляют предмет изучения в социологии преступности и в криминологии.

Девиантное, делинквентное, отклоняющееся поведения является фактором роста конфликтности социально-трудового взаимодействия. Критерием измерения поведения личности являются ценности, нормы, правила; ожидания, представления других, группы, общности, общества. В социально-трудовом контексте — это ценности, нормы, правила, ожидания, представления организации как общности людей, имеющих цель совместного производства продукции, благ, оказания услуг. Поскольку нормы и правила, действующие в обществе, являются живым и динамичным явлением, имеют конкретно-исторический характер, носят отпечаток субъективизма и избирательности, постольку зачастую критерии «нормальности поведения» бывают часто размыты, нормы поведения в разных группах противоречат друг другу, а человек постоянно пребывает в состоянии нравственного выбора, решает проблемы нравственного характера.

С одной стороны, отклоняющееся поведение работников может стать причиной конфликта, а с другой стороны, оно может выступать в качестве ответной реакции человека на стресс, связанный с социально-психологическим напряжением. Так, М.А. Игнацкая выделяет следующие *характерные признаки конфликта в трудовом коллективе*, которые несут в себе черты отклоняющегося поведения:

- факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;
- факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;
- обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;
- замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц;
- негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев, должностных лиц.

В этих условиях важнейшей задачей общества является работа над совершенствованием и обеспечением действенности нравственных норм существования, обеспечение того нравственного стержня, наличие которого определяет нравственное здоровье общества и отдельно

представленного коллектива. В организации этим нравственным стержнем является организационная культура, в которой закрепляются нормы одобряемого и санкционируемого поведения, ценности, миссия организации, принципы деятельности.

Нельзя не согласиться с тем, что отрицательные обычаи или традиции, которые существуют в коллективе вне организационной культуры являются фактором роста конфликтности. Хаотичное формирование субкультур в коллективе организации приводит к увеличению количества аморальных, безнравственных отношений между членами как по вертикали, так и по горизонтали, росту недоверия, предвзятому отношению, появлению микрогрупп с отрицательной направленностью, стремлению уклониться от работы. Главным условием возникновения конфликтных ситуаций в коллективе является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами различных статусных и профессионально-квалификационных групп.

5.3. Процессы развития организационной культуры производственного поведения в системе управления персоналом предприятия

В последние годы все чаще прогресс в социально-экономическом развитии предприятий связывается с развитием организационной культуры производственного поведения персонала.

Под культурой в общетеоретическом аспекте понимается совокупность целевых установок, нравственных позиций, этика общения, поведение при изменяющихся условиях жизнедеятельности человека.

Обусловлено это тем, что культура как продукт жизнедеятельности человека представляет собой предметный и деятельный генофонд общества и его структурных единиц, предполагающий его способность к обучению, адаптации к условиям жизнедеятельности, социальным действиям и т. д. В культуре, как подчеркивал А.И. Агеев, спрессован опыт множества формировавших ее поколений по осознанию себя и мира, приспособлению к окружающей среде и устройству внутренней жизни¹⁷⁵.

¹⁷⁵ См. подробнее: Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1994. — С. 164; Миженская Э. Культура и экономика в современных условиях // Проблемы человека в экономической системе. — М.: ИЭ РАН, 1991. — С 116 — 125; Васкер АЗ. Государство и культуры // Гуманитарная культура как фактор преобразования Россия. — СПб, ГУП, 1995. — С 59–62.

Кроме того, существование культуры проявляется и реализуется лишь в деятельности людей, которая воплощается в конкретных социальных и производственных действиях. Через призму производственной деятельности, видимо, правомерно рассматривать культуру производственного поведения как своеобразный «кодекс» поведения.

По мнению В.В. Томилова, «развитие культуры, смена, появление и исчезновение, выдвижение на главенство и оттеснение на второй план различных кодексов поведения происходит по принципу собственного отбора»¹⁷⁶. Иными словами, преимущественно усваиваются те элементы культуры работников, которые, наилучшим образом отвечают требованиям обеспечения жизненных, целей общества, развития производства.

По определению О.С. Виханского и А.И. Наумова, «*организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения*»¹⁷⁷. Т. Д. Питерс и Р.Х. Уотерман понимают под организационной культурой «систему ценностей» предприятия. Э. Шейн предлагает следующее определение: «...организационная культура — это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»¹⁷⁸.

Организационная культура производственного поведения работников имеет существенные признаки, среди которых:

1. *Коммуникабельность*, под которой понимается способность работников в совместной деятельности в сфере производства и общественной жизни.

¹⁷⁶ Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство. — СПб — Изд-во СПбГУЭФ, 1994. — С. 17.

¹⁷⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1996. — С. 327.

¹⁷⁸ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — С. 31–32.

2. *Мобилизационность* — способность работников к самоорганизации, саморегулированию производственной деятельности и отношений в процессе этой деятельности.

3. *Адаптивность* — природная и приобретенная способность работников приспосабливаться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования производства и сопутствующим им производственным отношениям.

4. *Инициативность* — побуждение работников к восприятию и трансформации условий производственной деятельности, обеспечивающей рост.

5. *Инновационность* — способность работников к новым и нестандартным формам деятельности и поведения, создающая предпосылки создания новых технологий, конструкций и т. п.

Учитывая роль организационной культуры в производственном поведении работников, видимо, необходимо остановиться на основных ее *характеристиках*. Среди них следующие:

- организационная культура производственного поведения работников выражает отношения не только между субъектами производственной деятельности, но и комплекс представлений об имидже организации (предприятия), ее деятельности, целях и задачах, характере труда и производства, реализации производственной продукции, ее общественной оценки;
- организационную культуру целесообразно связывать с социально-психологическим климатом, формирующимся в процессе производственной деятельности;
- организационная культура производственного поведения во многом ситуативна, однако, складывающееся в течение длительного периода времени поведение не поддается манипулированию, но и зависит от экономических, правовых, организационных, социально-психологических факторов производственной деятельности;
- организационная культура производственного поведения работников, как правило, поддается коррекции, если на предприятии действует система управления персоналом;
- организационная культура производственного поведения работников воздействует на конечные результаты производственной деятельности как прямо, так и косвенно, но только при условии институирования ее в сфере управления производством.

Основные функции организационной культуры были рассмотрены Ю.Н. Старцевым¹⁷⁹:

1. *Охранная функция.* Суть её заключается в том, что организационная культура создаёт специфическую систему ценностей, норм и правил, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды.

2. *Интегрирующая функция,* суть которой заключается в том, что единая система ценностей в организации позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. При этом формируется чувство общности, сплачивающее членов организации, и собственный оригинальный имидж организации.

3. *Регулирующая функция,* которая формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил организационная культура определяет поведение людей внутри организации, а нередко и за её пределами. Регулирующая функция задаёт в организации однозначность и упорядоченность во всех процессах хозяйственной деятельности.

4. *Замещающая функция.* Суть её заключается в том, что сильная организационная культура позволяет организации замещать формальные механизмы и отношения в случае их недостаточности или отсутствия на неформальные, вытекающие из особенностей внутриорганизационных отношений.

5. *Адаптивная функция* заключается в том, что новые сотрудники организации, не обладающие культурой данной организации, безболезненно и легко вписываются в социальную и производственную системы организации и в сложившуюся систему отношений.

6. *Образовательная и развивающая функции* проявляются в том, что уровень организационной культуры воздействует соответствующим образом на воспитание и образовательный уровень в организации. Чем выше общий образовательный уровень в организации, тем, как правило, большее желание у отдельных сотрудников поднять свой образовательный уровень. Таким образом, высокая организационная культура способствует улучшению «человеческого капитала» и социальной стабильности в организации.

7. *Функция управления качеством.* Суть этой функции состоит в том, что качество организационной культуры напрямую определяет качество

¹⁷⁹ Старцев Ю. Н. Менеджмент. Учебное пособие [Текст]. — Челябинск: Юж.-Урал. кн. изд-во, 2007. 148 с.

работы, рабочей среды, микроклимата в организации, которые в свою очередь определяют качество продукции организации.

Организационная культура производственного поведения всегда социальна, так как зависит не от одного субъекта хозяйствования, а от множества. Иными словами, организационная культура производственного поведения не определяется каким-то признаком, а является суммативной. Она регулирует производственное поведение членов трудового коллектива, оказывая при этом влияние на отношения внутриколлективные и межколлективные.

Являясь результатом человеческих действий, мыслей, желаний, организационная культура является связующим элементом между производственным поведением отдельных работников, она способствует, с одной стороны, неосознанному формированию производственного поведения, а с другой, предполагает его стереотипизацию. Организационная культура производственного поведения тем самым есть и результат, и процесс и определяет постоянное развитие различных аспектов производственного поведения. *А.С. Ахиезер* говорит: «Культура — некоторое основание, программирующее каждую личность, которая эту культуру осваивает, на некоторую совместную деятельность, в частности, в рамках цивилизации, в рамках общества. Родившись, человек начинает осваивать исторически имеющуюся культуру — в семье, племени, обществе. И очевидно, что в этой культуре есть некоторая нацеленность, некоторые ценности, нормы, которые программируют его на совместное с другими людьми обеспечение единства в разных масштабах. Тем самым люди воспроизводят институты, системы отношений, культуру. Культура не существует как идеальная модель, она постоянно институционализируется, превращается в социальные отношения, в частности в форме государства»¹⁸⁰.

Учитывая природу организационной культуры, ее формирование в условиях внешней социально-культурной среды, с учетом личностных свойств индивидов, входящих в организацию и являющихся членами общества, исследователями отмечается, что «организация порождает собственную культуру на основе взаимодействия входящих в эту организацию индивидов, при этом собственные характеристики

¹⁸⁰ Ахиезер А. Независимый теоретический семинар No7 «Социокультурная методология анализа российского общества», Москва, 11 декабря 1996. Цитируется по: Организационная культура : учебник для вузов / В.К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. — С. 13.

членов организации оказывают непосредственное влияние на формирующуюся культуру, однако такое же прямое и непосредственное влияние оказывают и самостоятельные цели организации»¹⁸¹.

Элементами организационной культуры являются групповые нормы, провозглашаемые ценности, традиции, легенды и истории (мифология), философия организации и ее идеологические принципы, социально-психологический климат в организации, принятые и одобряемые способы достижения тех или иных целей, циркулирующие в организации смыслы (общепринятые значения тех или иных слов и действий, которые выступают своеобразным кодом, облегчающим понимание членами организации друг друга), системы интеграционных символов (направленные на самоидентификацию себя с группой: форма одежды, самопрезентация, манера взаимодействия и др.).

Можно полагать, что каждая производственная организация, имеющая определенные традиции, обладает и «собственной» организационной культурой производственного поведения. Вместе с тем, организационную культуру производственного поведения работников можно представить в обобщенном виде (рис. 5.1)

Совокупность переменных организационной культуры производственного поведения работников позволяет смоделировать наиболее рациональные его компоненты, удовлетворяющие условиям эффективного функционирования производства. Основываясь на разработках Т. Питерс В.Т. Пуляева, Р. Уотермана, У Оучи, Т. Янц, Д.С. Синк, В.В. Томилова, Б.З. Мильнера, А.И. Муравьева и других, можно изложить рациональные компоненты организационной культуры производственного поведения в следующей последовательности¹⁸²:

— ориентация на цели предприятия;

¹⁸¹ Организационная культура : учебник для вузов / В.К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. — С. 24.

¹⁸² Питерс Т, Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1988. — С. 130.; Организация управления: проблемы перестройки / Под ред. Д.М Гвишиани, Б.З. Миллера. М.: Экономика, 1987. — С 74; Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. — М: Экономика, 1991. — С. 116; Экономика и этика предпринимательства / Под ред. Л.И. Муравьева. СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1992. — С 112. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1994. — С. 164; Мильнер Б.З. Реформы управления и управление реформами. Ч. I и Ч. II. — М.: ИЭ РАН, 1994; Пуляев Т.В. Культура реформ и ее человеческое измерение // Гуманитарная культура как фактор преобразования России. — С 57–59.

- ориентация на эффективную внутрипроизводственную деятельность;
- самостоятельность и инициативность;
- предприимчивость и инновационность;
- качество и продуктивность;
- соотношение действий с философией производства;
- преданность производственной организации;
- ценностные ориентации и предпочтения.

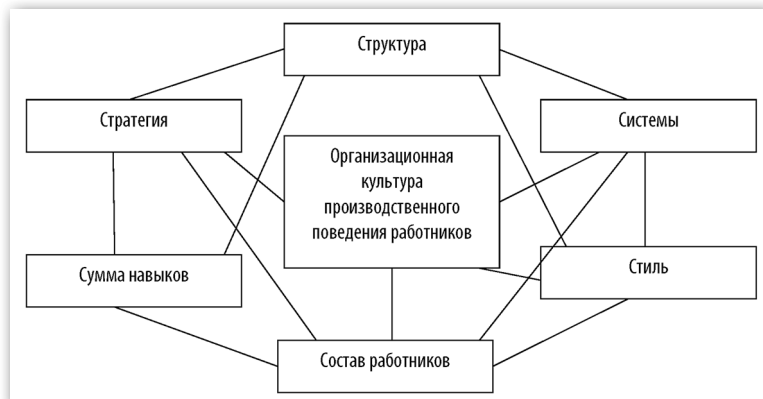


Рисунок 5.1 — Совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих организационную культуру производственного предприятия¹⁸³

Организационная культура производственного поведения работников носит всепроникающий характер в сфере производства благодаря чему последнему придается многообразный общественно значимый характер по освоению, сохранению, преобразованию, повышению эффективности производства и т. п., позволяет утверждать, что производственное поведение в конечном счете представляет собой социально-культурную деятельность как отдельных работников, так и профессионально-квалификационных групп, персонала предприятия в целом.

Труд, трудовая деятельность под воздействием цивилизованных принципов развития общества и гуманизации производства становится все более содержательным, интеллектуальным и превращается в сфе-

¹⁸³ Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. — С. 284.

ру самовыражения, удовлетворения работника в общении на производстве, ожидании признания его успехов в труде, что в конечном счете формирует и стереотипы производственного поведения, его организационно-культурный потенциал

Производственное поведение работников зависит от индивидуальной, групповой и коллективной культуры.

Структура организационной культуры определяет и структуру индивидуальных связей в системе производственного поведения работников. Это поведение можно выразить следующей схемой (рис. 5.2).

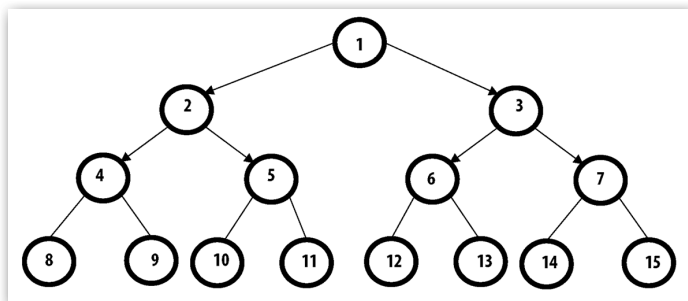


Рисунок 5.2. Индивидуальные связи в системе производственного поведения работников¹⁸⁴

В этой структуре можно выделить разные интересы, ориентации, социальные действия, но в то же время единые сопутствующие производственной деятельности правила и инструкции, которые создают иллюзию однотипного производственного поведения работников.

Групповая организационная культура становится определяющей в формировании группового производственного поведения работников (рис. 5.3).

В этом случае достигается мобильность и маневренность производственного поведения работников, отсутствуют уровневые предпочтения в производственном поведении, а внутригрупповые поведенческие действия обладают рядом характерных особенностей:

- заранее не установлена форма производственного поведения;
- групповое поведение зависит от набора индивидуальных особенностей работников;

¹⁸⁴ Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. — С. 285.

- осуществляется внутригрупповая оценка производственного поведения работников;
- групповое поведение является контактным: группа — группа, группа индивид и т. п.;
- на групповое поведение работника, как правило, оказывает влияние индивидуальное поведение работников, обладающих лидерскими способностями.

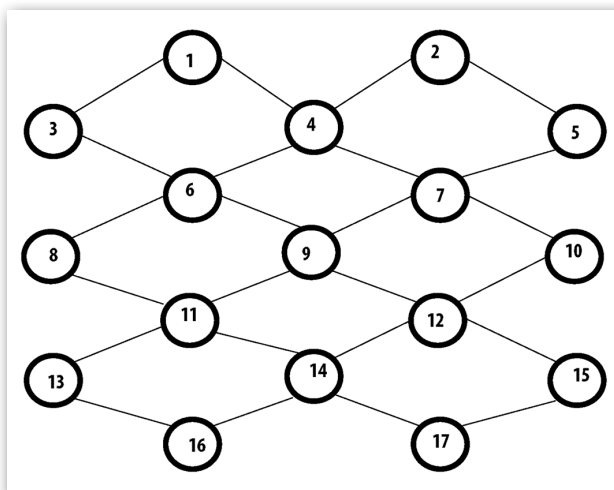


Рисунок 5.3 — Групповые связи производственного поведения работников¹⁸⁵

Предпочтение при оценке роли организационной культуры в производственном поведении персонала эксперты отдают стабильности (ранг 1), определенности (ранг 2), предприимчивости (ранг 3), адекватности (ранг 4), деконфликтизации (ранг 5). Стабильность и определенность действий администрации предприятий приводит к усилению предприимчивости (4–1 ранг), инициативности (7–2 ранг), попытке найти признание в делах (5–3 ранг). Конфликтность и напряженность, по самооценкам экспертов, в коллективе предприятия

¹⁸⁵ Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. — С. 286.

наносят вред не только социально-психологическому климату, но и конечным результатам работы предприятия.

На формирование организационной культуры влияет множество внешних и внутренних факторов. Организация является субъектом и объектом общественных отношений, включенным в более широкий контекст, так же как каждый работник принадлежит к той или иной социальной группе.

Поэтому на формирование организационной культуры производственного поведения персонала воздействуют **условия макроуровня**: система образования, институт семьи, демографическая ситуация, тип экономических взаимоотношений, правовая система общества, уровень развития технологий, место и роль религии в общественной системе и другие. **На уровне мезосоциальной среды** формирование организационной культуры испытывает влияние отраслевых особенностей, профессионального сообщества, степени развитости отношений социального партнерства, особенностей организации государственного управления на региональном уровне. **На микросоциальном уровне** на формирование организационной культуры воздействуют характеристики конкретных предприятий, демографические и социально-психологические особенности персонала различных статусных и профессионально-квалификационных групп, принятая система экономических взаимоотношений, правовой регламентации деятельности.

Формирование организационной культуры включает в себя ряд этапов, отражающих внедрение или трансформацию элементов культуры, рассмотренных выше. Традиционно, первым этапом является диагностика существующей в организации системы ценностей, выявление существующих на предприятии субкультур, лидеров, микрогрупп, очагов социальной напряженности. Этот этап реализуется при помощи социологических исследований: наблюдения, опросов, анкетирования, интервью с руководителями и рядовыми специалистами. На следующем этапе происходит определение и фиксация общих для всего персонала организации ценностей, согласованных на всех уровнях управления. Далее, в соответствии с принятой системой ценностей осуществляется внедрение символов, норм, правил деловой этики, традиций, системы поощрений за соблюдение и наказаний за несоблюдение норм. На данном этапе в сознании работников закрепляется отношение к рабочему времени (например, допустимость/

недопустимость опозданий), отношение к инициативе, к коллегам, к руководителю, одобряемый стиль руководства, отношение к внешнему виду и др. Следующим этапом является разработка и укрепление HR-бренда организации, характеристик, на основе которых она воспринимается во внешней и внутренней среде.

Результатами формирования организационной культуры поведения персонала является:

- согласование ценностных ориентаций членов коллектива, в т. ч. различных статусных и профессионально-квалификационных групп;
- формирование точек соприкосновения в понимании целей деятельности и средств их достижения;
- снижение конфликтности взаимодействия, уменьшение количества потенциальных конфликтогенов;
- повышение эффективности и качества трудовой деятельности;
- повышение вовлеченности работников и их лояльности организации;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе и др.

**5.4. Индикаторы развития организационной культуры.
Типологии организационных культур**

Социально-трудовое взаимодействия осуществляется в контексте определенных социально-культурных, организационно-административных, правовых и экономических условий, которые отражают сложившуюся на предприятии организационную культуру.

Ее индикаторами, позволяющими проанализировать уровень развития, становятся воплощенные в реальности разнообразные элементы социального управления: традиции, нормы поведения, отношение ко времени и пространству, принятые способы разрешения конфликтов, стиль руководства и лидерства, характер организации повседневной работы, способы распределения функций и ответственности, способы решения проблем. Сегодня значение организационной культуры признано не только теоретиками, но и практиками: 83,5% руководителей Санкт-петербургских предприятий и учреждений

отмечают значительное влияние организационной культуры на успешность деятельности¹⁸⁶.

Существуют различные подходы к *типологизации организационных культур*, авторами которых являются такие ученые как Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, С. Йошимури, У. Нойман, А. Блейк и Ж. Моутон, И. Оучи, К. Камерон и Р. Куинн.

Типологии организационных культур учитывают их основные свойства, на которые направлено внимание исследователя: ценности, стиль управления, сила воздействия на персонал, инновационность и др. Так, по стилю управления выделяются демократические и авторитарные культуры; по критерию достижения эффективности: клановая, бюрократическая, рыночная, адхократическая; по типу организационного управления: бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная; по силе воздействия: сильные и слабые и др.

Одной из самых популярных является «*Рамочная конструкция конкурирующих ценностей*» авторства *К. Камерона и Р. Куинна*¹⁸⁷ (табл. 5.2). Учеными отмечается, что организационная культура отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу деятельности организации, поэтому чтобы определить наиболее важные измерения, на которых следует сосредоточить внимание, необходима приемлемая рамочная конструкция, некий теоретический фундамент, позволяющий сузить и четко сфокусировать поиск ключевых измерений культуры¹⁸⁸. В основе данной классификации лежит анализ способов достижения эффективности организациями различного типа. Были проанализированы 39 индикаторов эффективности организации, и в результате выделены два главных измерения, по которым рассматривавшиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп.

¹⁸⁶ Результаты комплексного исследования, проведенного с 1996 по 2005 г. ЗАО «Гуманитарный фонд» при организационной поддержке Союза промышленников и предпринимателей СПб и СПб Торгово-промышленной палаты. Цит. по: Потемкин В.К. Экономическая социология: учебное информационно-аналитическое пособие / В.К. Потемкин. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. — С. 254.

¹⁸⁷ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001.

¹⁸⁸ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001. — С. 63.

Типы организационных культур персонала предприятия¹⁸⁹

Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Организация направляется	Согласием с общей идеей	Свободной инициативой	Сильным руководством	Всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе	Исходного согласия с целями и задачами	Индивидуального творчества	Ясного и сосредоточенного продумывания	Открытого взаимодействия
Лидерство основывается на	Разделяемых взглядах и направлениях общего движения	Наличии авторитета и признания	Власти и положения	Содействии контактам; сотрудничестве
С хроническими проблемами справляются с помощью	Непридания им значения и отказа от обсуждения	Поиска новых творческих подходов	Укрепления руководства и следования правилам	Более напряженные дискуссии выработки способов решения
Повседневная работа	При минимальном вмешательстве в нее	Выполняется и видоизменяется каждым по своему	Зависит от неизменности курса и активности руководства	Постоянно перепроверяется для большего совершенства
Функции и ответственность	Реализуются с почти автоматической точностью	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются	Разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей	Оцениваются по степени их согласованности с целями организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Подчиняются интересам организации	Согласуются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	Задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления развития	Действует как катализатор группового взаимодействия путем сотрудничества
Разногласия и конфликты	Отражают факт расхождения с общими целями и задачами	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем

¹⁸⁹ Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов / В. К. Потемкин. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. — С. 287.

Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. То есть некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью, например, в таких фирмах, как Microsoft или Nike, ни ассортимент продукции, ни организационная форма слишком долго не стоят на месте. Другие Организации рассматриваются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны, например, большинство университетов, правительственные органы и конгломераты вроде Boeing характеризуются долговечностью и могущественной незыблемостью как по структуре, так и по конечным результатам. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. То есть некоторые организации видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии. Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ, — например, Toyota и Honda известны стремлением «думать глобально, но действовать локально», т. е. слывут обладателями подразделений, которые больше принимают атрибуты локального внешнего окружения, чем следуют централизованно предписанному подходу. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности (рис. 5.2).

Иерархическая культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Главный вызов времени, перед лицом которого они оказались в начале промышленной революции состоял в необходимости продуктивно производить товары и услуги во все

более усложнявшемся обществе. Для соответствия такому требованию в полной мере Вебер предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии: правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет. Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Вплоть до 1960-х гг. фактически в любой книге по менеджменту и организационным наукам принималось допущение, что иерархия, или бюрократия Вебера, есть идеальная форма организации, поскольку она приводит к стабильному, рентабельному, в высокой степени единообразному выпуску продукции и предоставлению услуг.

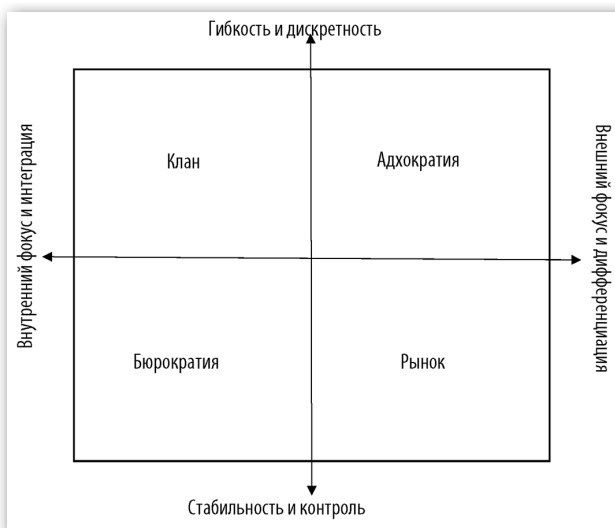


Рисунок 5.2 — Рамочная конструкция конкурирующих ценностей¹⁹⁰

Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать

¹⁹⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001. — С. 67.

под контролем рабочих и выполняемые работы. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Эффективные лидеры в организациях бюрократического типа — это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от типичного для США ресторана быстрого питания (например, McDonalds) до главных конгломератов (например, Ford Motor Company) и правительственных органов (например, департамент юстиции). В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней (например, Ford имеет семнадцать уровней менеджмента) и акцент на подкреплении правилами всех сторон деятельности. Однако и в небольших организациях, таких как ресторан McDonalds, может преобладать культура иерархии. Например, многие наемные работники типичного ресторана McDonalds — это молодые люди, которые не получили предварительного обучения или рабочей практики, а своего рода клеймом данного вида бизнеса является единообразие продукции во всех его заведениях. Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса.

Рыночная культура

Другая форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х г, по мере того, как организации все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Она опиралась на иной набор основополагающих допущений, чем иерархия, и в значительной мере базировалась на работе Оливера Уильямсона, Билла Оучи и их коллег. Специализируясь на изучении организаций, эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Самыми важными они считали операционные

издержки. Эта новая конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинговой функции, ни с представлением о потребителях на рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д.

В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на, внешних позициях и контроле (нижний правый квадрант).

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем: 1) внешнее окружение—это не милость свыше, а враждебный вызов; 2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей; 3) организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции; 4) главная задача менеджмента — вести организацию к производительности, результатам и прибылям. Предполагается, что цель и агрессивная стратегия — это путь к продуктивности и прибыльности.

Рыночная культура является местом для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Клановая культура

Третья идеальная форма организации представлена верхним левым квадрантом. Она называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм конце 1960-х и начале 1970-х гг. ряд исследователей пришли к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными и иерархическими формами организационных конструкций в Америке и клановыми формами этих конструкций в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. О том, что эти характеристики действительно таковы, свидетельствовали полуавтономная работа бригад, которые получали вознаграждение на базе бригадного (не индивидуального) подряда; самостоятельный найм и увольнение бригадами своих членов, существование кружков качества, которые поощряли рабочих высказывать предложения по улучшению собственной работы и повышению показателей деятельности компании. Не оставляла сомнения и окружающая наемных работников корпоративная среда, доверявшая им определенные властные полномочия.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Клановая культура характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент

на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура

По мере того как развитый мир переходил из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип идеальной организации, наиболее адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуется мир организаций XXI в. На фоне быстро снижающегося измерителя преимущества продукции или услуги на отрезке половины ее жизненного цикла был разработан некий набор допущений, который в корне отличался от допущений всех трех рассмотренных выше форм организации. Они состояли в том, что новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагалось, что адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине.

Слово, «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам. Их характеризуют как «шатры, а не дворцы», т. е. структуры, которые можно быстро реконфигурировать, едва возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии — ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких на-

правлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство.

Важнейшим вызовом, перед которым оказываются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, так же как и быстрая адаптация к новым возможностям. В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т. д. Например, обращение отдельного клиента к консалтинговой фирме трактуется как независимая программа и на удовлетворение его требований ориентируется временная организационная структура. Сразу же после выполнения программы структура расформируется.

Адхократическая культура характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.

Далее рассмотрим подробнее *различия в восприятии и управлении конфликтом* в клановой, иерархической, рыночной и адхократической культурах. Стоит отметить, что каждый из перечисленных типов организационной культуры порождает *различное отношение к конфликтам на предприятии*. Так, для *клановой культуры* характерно отрицательное отношение к конфликту, который воспринимается как нарушение существующего баланса и согласия. Усилия направлены на предотвращение потенциальных конфликтов, улучшение

и поддержание благоприятного социально-психологического климата, сглаживание острых углов, внедрение общих ценностей, сплочение сотрудников в единую семью.

В *иерархической культуре* конфликтам не придается значения, они не замечаются, либо переходят в теневую фазу, противостояние не приобретает открытого характера. Открытое противостояние оценивается негативно, несогласных сотрудников могут уволить, при этом истинные причины конфликтов не находят разрешения. Управление направлено на сохранение видимости согласия и единства цели.

В *рыночной культуре* достаточно мало внимания уделяется социально-психологическому климату и, в силу присущей ей соревновательности и конкуренции, сохранение хороших отношений между работниками не является приоритетной ценностью. В такой культуре конфликты разрешаются при помощи компромиссов или уклонения. Поскольку задача налаживания взаимоотношений не ставится в приоритет, то в разрешении конфликтов редко применяется стиль сотрудничества, требующий значительных усилий для согласования противоположных интересов.

Самое осмысленное отношение к конфликту можно встретить в организациях с *адхократическим типом культуры*. Во-первых, в силу того, что отсутствует жесткая иерархия полномочий, роли и выполняемые задачи динамичны; во-вторых, важной ценностью является свобода, личная инициатива и обмен мнениями. Как следствие, конфликты в адхократической культуре воспринимаются как позитивное явление, способствующее расширению взгляда на проблему, являющееся возможностью для поиска новых решений.

Существуют и другие типологии организационных культур. Так, выделяют четыре типа культуры: *органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная, различающиеся* по характеристикам организационного управления и структуры, в т. ч. стиля руководства, порядка принятия управленческих решений, природы лидерства, способов организации текущей работы. В таблице 5.2 приведены сравнительные характеристики четырех типов организационной культуры.

Каждый из типов организационной культуры обладает характерными чертами, отражающимися на взаимодействии элементов внутренней структуры предприятия, различных статусных и профессионально-квалификационных групп. Кроме того, от типа принятой в организации культуры напрямую зависит уровень конфликтности

взаимоотношений, предмет конфликта (ресурсы, власть, отношения и др.), природа конфликтов (вертикальные или горизонтальные), принятый способ разрешения конфликтов (компромисс, сотрудничество, конкуренция, избегание), свойства конфликтов (деструктивные или конструктивные). Организационная культура может характеризоваться функциональностью или дисфункциональностью. В первом случае, культура соответствует тому этапу жизненного цикла, на котором находится организация и способствует выполнению ее основной цели и задач. Кроме того, функциональность организационной культуры характеризуют такие показатели, как количество дисциплинарных нарушений, уровень абсентеизма на предприятии, отношение персонала к имуществу организации (факты поломок и др.), уровень социальной напряженности, распространенность в организации слухов и сплетен, наличие негативно настроенных групп работников, уровень удовлетворенности работников условиями труда и др. Как справедливо отмечали К. Камерон и Р. Куинн, организационная культура является инструментом, позволяющим повысить эффективность организаций и предприятий в достижении поставленных целей, а одной из важнейших задач в данном контексте является управление уровнем конфликтности и внедрение допустимых способов согласования противоборствующих интересов.

Характер доминирующих в организации ценностей, степень сплоченности-разобщенности работников различных групп, наличие жесткой организационной иерархии или организация работы в форме кросс-функциональных команд (например, Agile), степень соотношения в культуре организации личных ценностей сотрудников и организационных ценностей — все это создает внешний контекст, в котором осуществляется социально-трудовое взаимодействие, позволяет учесть в организации бизнес-процессов мотивацию различных групп работников, и, соответственно, определяет возможности деконфликтизации взаимоотношений.

Индикаторы организационной культуры отслеживаются в процессе ее мониторинга, под которым подразумеваются механизмы сбора данных, касающихся различных ее аспектов с целью последующего управленческого воздействия. Мониторинг организационной культуры входит в качестве подсистемы в механизм организационного аудита, направленного на анализ соблюдения в организации социальных норм, правил и расчетов, связанных с обеспечением ее

деятельности, выполнения социально-психологических и психофизиологических рекомендаций как в отношении отдельных работников (назначение на должность, соблюдение требований эргономики), так и коллектива в целом (процедур и последствий разрешения конфликтных ситуаций, мотивации и стимулирования труда, технологий производственной адаптации и др.)¹⁹¹.

5.5. Сильные и слабые организационные культуры

«Сильные всепроницающие культуры превратили организации в племена, члены которых связаны особыми клановыми чувствами. Ценности и традиции такого племени подкрепляются их собственным языком, метафорами и мифами о былых героях и драмах. Стиль жизни сохраняется в ритуалах, поэтому уставы и справочники становятся излишними, — ответы поставляют обычаи и традиции¹⁹². Как правило, сильной организационной культурой считается культура, обеспечивающая единство персонала различных статусных и профессионально-квалификационных групп, согласованность ценностных ориентаций работников, повышающая эффективность индивидуальной и совместной деятельности.

В менеджменте распространена позиция по разделению культур на «сильные» или «слабые» на основе ряда показателей: толщина, разделяемость и ясность приоритетов¹⁹³. **Толщина** — количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, конкретизация отдельных ее элементов, связи между разделяемыми ценностями. **Разделяемость** — количество сотрудников, принимающих принципы корпоративной культуры. Усиливает разделяемость ранжирование существующих верований и ценностей. **Ясность приоритетов** — определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях, наличие степени приоритетности убеждений, верований и ценностей. Ранжирование снимает проблему выбора в случае конфликта интересов — сотрудник четко знает, что в конкретном случае

¹⁹¹ Семенов Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика. Екатеринбург. Институт экономики УрО РАН, 2004. С. 57.

¹⁹² Handy С.В. Understanding organizations. — England: Penguin Books Ltd., 1985. — p.186.

¹⁹³ И.В. Андреева, О. Б. Бетина Организационная культура: Учебное пособие Санкт-Петербург. 2010. С. 123.

должно превалировать. Наличие понятных приоритетов означает глубокое проникновение культуры в организационное поведение.

Д.Р. Арнольд и Л.М. Капелла выделили признаки, по которым можно отнести корпоративную культуру к сильной. Сильные культуры характеризуются следующими свойствами:

1) принципы и ценности, убеждения и взгляды работников и руководства совпадают;

2) в философию компании заложены ценности, которые принимаются на веру всеми работниками организации, включая работников самых низких уровней;

3) принципы корпоративной культуры четко определены, ясны и хорошо сформулированы. Они полностью отражают ценности корпорации и незыблемы при каких-либо изменениях;

4) работники чувствуют гордость за свою корпоративную культуру;

5) цели организации принимаются всеми работниками как общие, незыблемые и стоят выше личностных корыстных интересов работников;

6) корпоративной культурой определены все возможные методы решения проблем, установлены рамки поведения, отношений работников друг с другом и руководителей с работниками и друг с другом. Такая мощная концепция культуры создает купол традиций и устоев организации. Каждый работник чувствует себя защищенным и старается сделать как можно больше для своей организации. Именно чувство стабильности работников является самым действенным мотивационным фактором, снижающим текучесть персонала в организации до минимального уровня;

7) определенность во всех аспектах деятельности создает предпосылки для эффективной коллективной работы, а разделяемые всеми работниками ценности практически снижают появление конфликтов на предприятии.

Описание различий между сильными и слабыми культурами предложил *Р. Рюттингер*¹⁹⁴. Прежде всего, исследователь отмечает, что каждое предприятие обладает определенной культурой, даже если она выражена исключительно через обоюдное недоверие или состоит из большого количества субкультур, а не одной единой. В реальности в каждой крупной организации существует целый набор правил игры,

¹⁹⁴ Рюттингер, Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. — М.: ЭКОНОМ, 1992.

норм, принципов, предположений и фантазий о самих себе и других, о более или менее скрытых распорядках и тщательно культивируемых ритуалах дифференцирования, согласно которым отдельные группы определяют свое поведение. Носителями этих субкультур являются отдельные личности, выражающие сходные интересы. Субкультуры при этом повторяют структуру самого предприятия: управления, отделы, администрация предприятия будут иметь различные субкультуры. Однако, при наличии соответствующего потенциала обучения развиваются новые нормы и образы поведения, которые ранее никем не привносились в организацию, и тогда возникает новая, сильная культура.

Р.Рюттингер подчеркивает, что термин «сильная» не несет в себе смысла доминирования данной культуры, возможности подавления ею чувств и настроений работников, это не подразумевает ее унифицированности.

Напротив, сильные культуры являются живыми, открытыми, они содержат в себе те ценности, которыми живут люди, которые одобряются и вынашиваются всеми членами коллектива, т. е. сильная культура является подлинно объединяющей, *беспорной*, не вызывающей внутреннего сопротивления персонала и необходимости ее «внедрения» сверху вниз. Ценности, которые несет в себе сильная культура, определяют, какие взаимоотношения желательны внутри организации. Беспорная культура является решающим инструментом мотивации: гордость за собственное предприятие и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне.

В центре сильной культуры находится стремление соответствовать высоким стандартам работы, принятым в организации и понимание руководством решающей роли персонала (социальных ресурсов) в достижении эффективности. ***Вместе с тем, Р. Рюттингер приводит ряд характеристик, по которым можно распознать слабую культуру:***

- Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, определенной ситуации или в определенном деле. Распространяется беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии предприятия рассматривается просто как роскошь.

- В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в осложняющую проблему тогда, когда отсутствие решительности исходит от руководства предприятия. Противоречия накапливаются и продолжаются на нижних уровнях организации. Следствием этого могут явиться войны между заместителями и скрытая борьба между «сильными на предприятии».
- Отдельные части организации не способны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина. Имеются в виду, прежде всего, традиционные фронтальные позиции, которые могут выступать между штабом и линией, техниками и коммерсантами, маркетингом и производством, внутренней и внешней службами, региональной организацией и центром и т. д.
- Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что нет. Следующая характеристика, которая позволяет разграничить сильные и слабые культуры — открытость.

Открытые культуры относятся к сильным культурам, которые сами по себе открыты как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Чтобы понять сущность закрытой культуры, необходимо обратиться к следующему примеру. Отсутствие открытости изнутри означает, что в одной, к примеру, группе существует негласная норма, при проведении собраний всегда необходимо сохранять единство, а разногласия во мнениях (если они вообще имеются) должны выноситься за рамки собрания. Наблюдателю представляется гармоничная картина. Все быстро приходит к согласию, и группа, очевидно, имеет сильную культуру. Однако в действительности отсутствует какая-либо готовность к конфликтам, обсуждениям противоположных точек зрения — все это отличительные признаки не сильной, открытой культуры, а признаки слабой, то есть, по сути, культура является в данном случае закрытой.

Предприятия с сильной и самоосознанной культурой подвержены такой опасности, что со временем в них развивается определенное самодовольство и глухота в отношении критики извне, которую чувствуют и клиенты, в результате чего она, по сути, становится закрытой по отношению к внешней среде, так как не реагирует на протекающие в ней изменения. У предприятий начинает проявляться четкая тенденция к вере в собственный успех, а обратная связь просто игнорируется, в результате исчезает важнейший базис для ориентации в жизни и способность к выживанию.

Таблица 5.3

Характеристики сильных и слабых культур (Р. Рюттингер)

Сильная культура	Слабая культура
Беспорные культуры (те базовые ценности, на основе которых возникает культура беспорно и органично принимаются всеми работниками, их нет необходимости «внедрять»)	Небеспорные культуры (ценности внедряются «сверху вниз», вызывают внутреннее сопротивление работников)
Открытые культуры (культура позитивно относится к конфликтам как возможности развития, открыта к изменениям)	Закрытые культуры (любые изменения в принятой системе ценностей воспринимаются как угроза)
Живые культуры (провозглашаемые ценности реализуются в поведении работников, а не только на словах)	Неживые культуры, обезличенные (провозглашаемые ценности «живут» только на бумаге)

Таким образом, культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим его моментом мотивации.

И, наконец, третья характеристика для определения сильных и слабых культур — их живой или, наоборот, обезличенный характер. В основе данного критерия лежит соответствие провозглашаемых корпоративных ценностей и реального поведения различных групп работников. Р. Рюттингер обращает внимание на то, что представления о ценностях и убеждениях, которые конкретно не вошли в жизнь, подвержены опасности быть зарегистрированными как простое *признание на словах*. Это частично объясняет прозябание в ящике стола многих руководящих документов. Сотрудники инстинктивно чувству-

ют: то, что написано на бумаге, хотя и преследует блате цели, но неверно. Они ориентируются на то, что происходит у них в реальности.

Поэтому главным для культуры является то, что происходит на уровне поведения. Преуспевающие предприятия живут своей системой ценностей, т. е. главные руководители, как опытная модель, предпочтительно подают пример системы ценностей на своей жизни, в выступлениях, контактах с клиентами и сотрудниками, в сообщениях, касающихся внутренней жизни предприятия, и на соответствующем видимом всем уровне управления. Система ценностей, правила и конкретное поведение полностью согласованы друг с другом.

Таким образом, различия между сильной и слабой культурами можно резюмировать в виде трех пар противоположных характеристик, представленных в таблице 5.3.

Обобщая рассмотренные описания различий между сильными и слабыми культурами, стоит отметить, что сильная культура повышает адаптивность организации к изменениям во внешней и внутренней среде, служит инструментом интеграции работников различных групп. В контексте управления конфликтами, сильная культура способствует, с одной стороны, естественному сближению работников в отношении ценностных ориентаций, а с другой стороны, позволяет в силу внутренней устойчивости коллектива рассматривать конфликты не как угрозу, а как возможность поиска инновационных решений и учета различных точек зрения. Слабая культура, как правило, насаждается искусственно сверху вниз, не отвечает внутренним ценностным ориентациям и смыслам в деятельности работников, в связи с чем, не способна выполнять интегрирующую функцию. Она является достаточно неустойчивой, поэтому конфликты в условиях такой культуры выступают как угроза появления множества противоречащих друг другу субкультур и снижения управляемости организационной системы в целом. Конфликты в слабой культуре игнорируются или подавляются.

5.6. Возможности применения элементов организационной культуры в управлении конфликтами в социально-трудовых отношениях

Механизм социально-трудовых отношений представляется как система взаимодействия их субъектов. Ранее авторами отмечалось, что показателями эффективности или неэффективности механизма

социально-трудовых отношений является взаимодействие субъектов (или их противостояние) при достижении общих целей¹⁹⁵. **Субъектами конфликтов** в социально-трудовых отношениях выступают работники, принадлежащие к различным статусным и профессионально-квалификационным группам, различающиеся по статусу, демографическим характеристикам, уровню образования, ценностным ориентациям, смыслом в деятельности, уровню дохода и другим параметрам. Поэтому, во многом, деятельность управляющей подсистемы направлена на согласование ценностей и целей в деятельности различных групп персонала в реализации стратегии организации, что реализуется через создания соответствующего экономического, социального, организационного механизма, важную роль в котором играют технологии развития организационной культуры. Под влиянием ряда субъективных и объективных факторов в организациях происходит рост социальной напряженности, увеличение количества конфликтогенов, разрастание конфликтности социально-трудовых отношений. Невозможно представить организацию, в которой бы полностью отсутствовали противоречия между интересами различных социально-профессиональных групп. В связи с этим, организационная культура как инструмент управления конфликтами в организации позволяет создать такой контекст социально-трудового взаимодействия, который будет способствовать выбору работниками конструктивной модели поведения в конфликтах различного уровня, вида, масштаба, форм их проявления.

Организационная культура позволяет институализировать различные механизмы профилактики, урегулирования и разрешения конфликтов. Не случайно, ранее нами подчеркивалось, что механизм социально-трудовых отношений — это комплекс взаимосвязанных институированных взаимосогласованных действий, базирующихся на общих интересах, целях, идеях, ценностях, разделяемых и принимаемых всеми участниками этих отношений.

Организационная культура определяет следующие аспекты в управлении предприятием, каждый из которых является фактором, способным снизить или, напротив, увеличить конфликтность социально-трудового взаимодействия:

- принятый в организации стиль управления и лидерства;

¹⁹⁵ Потемкин В.К. Управление персоналом. — СПб.: РАЕН, 2002 — С. 625.

- способы принятия управленческих решений;
- виды и формы управленческого контроля;
- принятые способы нематериальной мотивации персонала;
- характер повседневного взаимодействия работников различных групп;
- способы разрешения экстренных и хронических проблем;
- порядок распределения функций и ответственности, санкции за нарушение;
- отношение к желаниям и интересам отдельных людей;
- институтированные способы разрешения разногласий и конфликтов и др.

Как результат, наличие на предприятии сильной организационной культуры, бесспорно разделяемой всеми членами коллектива, отражающей ключевые интегрирующие ценности, которые воплощаются в ежедневных социально-трудовых практиках, является предпосылкой повышения уровня доверия, вовлеченности персонала, снижения количества потенциальных конфликтогенов. Как свидетельствуют многочисленные исследования, к социально-трудовым конфликтам чаще всего приводят: а) *ошибки в организации трудового процесса*; б) *ошибки в управлении людьми*. Самая распространенная причина — это отсутствие производственного порядка, нарушение дисциплины, перекладывание ответственности, уклонение от выполнения своих обязанностей. Неотлаженная система информационно-коммуникативного взаимодействия, отсутствие ясных и четких критериев оценки эффективности, правил и норм, также служит побудителем конфликтов.

Отсутствие у руководителей коммуникативной и конфликтологической компетентности, неумение взаимодействовать с людьми, создавать в коллективе благоприятный социально-психологический климат снижает взаимное доверие и становится почвой для роста конфликтности.

К специфическим индикаторам организационной культуры, влияющим на восприятие и поведение ее сотрудников, можно отнести:

- наличие и качество коллективного договора (это определяет отношение к сотрудникам со стороны владельца организации — как к «ресурсу» или как к «партнерам»);
- содержание нормативных документов (трудовой распорядок, положения о подразделениях, должностные инструкции и т. д.);

- отношение работников к труду;
- преданность корпорации, забота о сохранении ее служебных тайн;
- обобщенный параметр — качество трудовой жизни, включающий стиль руководства, социальное партнерство, степень индивидуального подхода к сотрудникам, степень увязки мотивов работников и вознаграждения;
- кадровая политика;
- социально-психологический климат и др.

Благоприятный социально-психологический климат, способствующий снижению конфликтности и возможности для конструктивного разрешения возникающих конфликтов, характеризуется:¹⁹⁶

- ценности и отношения в коллективе соответствуют, в основном, ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу.
- групповая деятельность эффективна, высокий уровень сплоченности коллектива;
- существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам
- существует взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый социально-психологический климат характеризуется так: неуважение к коллегам; склоки, сплетни, подсиживание; невозможность привести в действие групповой потенциал; падение результативности и др.

Организационная культура является комплексным показателем, характеризующим управление, и ее потенциал по деконфликтации социально-трудовых отношений может исследоваться на основе мониторинга следующих показателей (по 10-балльной шкале):

- культура средств труда и трудового процесса;
- культура условий труда и производства;
- уровень безопасности труда;
- культура управления;
- культура коммуникаций;
- уровень социальной ответственности;

¹⁹⁶ Потемкин В.К. Управление персоналом. — СПб.: РАЕН, 2002 — С. 173.

- качество трудовой жизни;
- уровень личной культуры сотрудников;
- уровень личной культуры руководителей;
- имидж организации глазами работников / клиентов.

На основе данной оценки культура может быть охарактеризована либо как гармоничная, либо как противоречивая, негармоничная, с прорывами и провалами по отдельным элементам.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Сущность и структура социально-трудовых отношений.
2. Особенности вертикальных и горизонтальных отношений.
3. Понятие организационного поведения, его виды (инновационное, стратификационное и др.)
4. Деструктивное и отклоняющееся поведение как фактор роста конфликтности социально-трудовых отношений.
5. Организационная культура и ее функции. Элементы организационной культуры.
6. Воздействие организационной культуры на поведение работников.
7. Типологии организационных культур. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна.
8. Подходы к урегулированию конфликтов в различных типах организационных культур.
9. Сильные и слабые организационные культуры. Подход Д.Р. Арнольда и Л.М. Капеллы. Теория Р. Рюттингера.
10. Возможности применения элементов организационной культуры в урегулировании и предотвращении социально-трудовых конфликтов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Адхократия — это в высшей степени органичная организационная конструкция, представляющая собой открытое, свободное, гибкое, творческое, спонтанное предприятие, которое является антитезой традиционному большому бизнесу. Она обладает характеристиками горизонтальной или неиерархической организации, где в основном действуют команды работников, обладающих знаниями, наделенные полномочиями и самоуправляющиеся.

Дисциплина труда — обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором

Иерархическая организация — структура с вертикально формой управления (контроля) элементами, входящими в неё. Фактически это пирамида, каждым уровнем которой управляет более высокий уровень.

Инновационное поведение — поведение, связанное с поиском нестандартных решений, улучшений в содержании, организации, условиях труда.

Культура (в общетеоретическом аспекте) — совокупность целевых установок, нравственных позиций, этика общения, поведение при изменяющихся условиях жизнедеятельности человека.

Организационная культура — система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения.

Организационное поведение — поведение работников в ответ на применение различных методов стимулирования, на регламентацию деятельности, нормативные акты, административные наказания, которые обеспечивают достижение целей организации, «отрегулированная» организацией часть поведения, которая позволяет организации получить нужные ей результаты.

Отклоняющееся поведение — форма дезорганизации индивида в группе или категории лиц (девиантов и делинквентов, нарушителей и правонарушителей) в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества.

Поведение — определённый сложившийся образ взаимодействия с окружающей средой. Поведение определяется способностью изменять свои действия под влиянием внутренних и внешних факторов.

Спротивление изменениям — любые поступки работников организации, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в организации.

Социализация — процесс адаптации личности к организационному окружению.

Стратификационное поведение — поведение работников в отношении планирования своей карьеры, профессионального развития, роста квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии.

Глава VI

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

6.1. Разрешение конфликтных ситуаций на основе темпоральных ориентаций персонала предприятий и организаций

Понятия темпоральность, темпоральные ориентации и темпоральная компетентность находятся на стыке исследований психологии, социальной психологии, социологии и философии. Интерпретация темпоральности различается в зависимости от теоретико-методологических позиций исследователя и включает в себя следующие аспекты: философию и идеологию отношения ко времени в тот или иной исторический период, особенности восприятия времени представителями тех или иных социальных групп и общностей, психологическое восприятие времени индивидом (ориентации на прошлое, настоящее или будущее), понимание ценности времени и его соотношения с другими терминальными и инструментальными ценностями (в терминологии М. Рокича), содержание смысла времени, поведенческие аспекты управления собственным временем.

Темпоральность может рассматриваться на макро, мезо и микро-социальном уровне в зависимости от целей исследования: как темпоральная характеристика эпохи в целом, сообщества, социальной группы, и, наконец, темпоральная характеристика отдельного человека.

Темпоральная характеристика человека, как отмечает В.И. Волохова, это неотъемлемый структурный элемент психики, оказывающий существенное влияние и сопровождающий развитие и становление его в онтогенезе, на развитие и регуляцию образа «Я», успешное освоение социальных норм и правил, адекватную идентификацию, в том числе профессиональную, реализацию себя в обществе¹⁹⁷. Этим

¹⁹⁷ Волохова В.И. Роль темпоральной компетентности в оценке социальных рисков // Социально-психологическая оценка рисков современной реальности: очевидное и вероятное. Монография. Под научной редакцией О.А. Белобрыкиной. Новосибирск, 2017.

идеям созвучен тезис А.К. Болотова о том, что «время выступает системообразующим фактором профессиональной деятельности человека, регулятором эффективного функционирования личности в жизненном пространстве-времени»¹⁹⁸.

Темпоральная характеристика человека определяет его восприятие времени, которое во многом, задает тот или иной вектор поведения, горизонт планирования своего будущего, оценку последствий своих действий. Не случайно многими исследователями отмечается взаимовлияние темпоральных ориентаций личности и ценностно-смысловых аспектов поведения. «Переживание жизненных событий (*прошлого, настоящего и будущего*) осуществляется через систему личностных смыслов, на основе которых человек соотносит свои возможности и цели, распределяет события жизни по значимости на данный момент времени, а значит и строит интегрированный образ себя, с целью идентификации собственной социально-личностной позиции».¹⁹⁹ Другими словами, человек моделирует свое поведение исходя из результатов постоянной самоидентификации в контексте трех основных сфер самоосуществления: деятельности, социального окружения и своего внутреннего мира — с учетом определенной временной перспективы. Смысл событий и явлений переживается человеком не только через идентификацию себя с образами «Я», образами других людей или групп, но и через актуализацию ценностного отношения к субъективным прошлому, настоящему и будущему.

Эмпирически доказано, что **темпоральные ориентации человека существенно воздействуют на мотивацию его поведения.** О.П. Зубец отмечает, что временной масштаб побуждения определяет ту сферу прошлого опыта и перспектив будущего, через которые осмысливается конкретная ситуация, и, таким образом, формирует содержание побуждения. Расширение временной сферы означает расширение интегрированного в мотиве реального психологического содержания. Поэтому развитие мотивационной сферы человека имеет тенденцию к непрерывному и огромному расширению временной перспективы побуждений, начиная от повседневных потребностей и кончая жиз-

¹⁹⁸ Болотова А. К. Психология организации времени: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006. 254 с.

¹⁹⁹ Яницкий М. С., Серый А. В., Пелех Ю. В. Ценностно-смысловая парадигма как основа постнеклассической педагогической психологии // *Философия образования.* — 2013. — № 1 (46). — С. 175–186.

ненными целями и идеалами²⁰⁰. Так, Б.С. Ааронсон выявил значение перспективной ориентации сознания для мотивации поведения: с помощью гипноза у испытуемых изменяли соотношение прошлого, настоящего и будущего в сознании. Подавление сферы будущего резко сокращало мотивацию поведения человека. И в первую очередь это отражалось на ценностной регуляции поведения, как одной из высших форм оснований мотивации.

Типологии темпорального поведения. По мысли Ф. Зимбардо, человеку свойственно концентрироваться либо на прошлом, либо на будущем, либо на настоящем, в результате чего образуется *когнитивное темпоральное «предубеждение»* с доминирующей ориентацией на то или иное время. Когда такое «предубеждение» хронически проявляется в поведении, т. е. становится предрасположенностью человека, то во многом начинает влиять на стиль принятия решений. В противоположность таким темпоральным предубеждениям, существует *«сбалансированная темпоральная ориентация» — идеализированная структура восприятия времени, позволяющая человеку гибко переключаться между прошлым, будущим и настоящим, в зависимости от ситуативных требований, оценки ресурсов или личностных и социальных оценок.* Поведение человека с такой темпоральной ориентацией будет определяться компромиссом или балансировкой между содержаниями репрезентаций прошлого опыта (переживаний), желаний настоящего и будущих последствий²⁰¹.

Существуют и другие типологии темпоральных ориентаций. Так, Б. И. Цуканов выявил следующие *темпоральные типы поведения* в зависимости от скорости переживания времени и временной ориентации: *«спешащий», «точный», «медлительный»*²⁰². В поведении это выражается в различном стиле поведения: нетерпении, торопливости, тревожности, постоянном ощущении цейтнота; острой нехватки времени, трудностях с налаживанием социальных контактов. Или напротив, медлительности, неповоротливости, пренебрежительным отношением как к личному, так и к чужому времени²⁰³. Различия между

²⁰⁰ Зубец О.П. Темпоральные особенности нравственной жизни (ценностная регуляция и социально-историческое время). Автореф. дисс. ... канд. филос. наук. Москва, 1984.

²⁰¹ Зимбардо, Ф. Парадокс времени. Новая психология времени, которая улучшает вашу жизнь / Ф. Зимбардо, Дж. Бойд. — СПб.: Речь, 2010. — 352 с.

²⁰² Цуканов Б. И. Время в психике человека. Одесса, 2000. — С. 32.

²⁰³ Цуканов Б.И. Время в психике человека. Одесса: Астропринт, 2000. 217 с.

типами объясняются тем, что каждый человек оценивает время, ориентируясь на свою субъективную единицу времени, условный индивидуальный шаг, измеряющий время, которая называется «действительное настоящее». Соответственно, в сознании людей, принадлежащих к различным социально-культурным общностям, с детства в процессе социализации формируется определенное ощущение времени.

В.И. Ковалев предлагает зафиксировать **четыре типа темпорального поведения** и реагирования: стихийно-обыденный, функционально-действенный, созерцательный, творчески-преобразующий в зависимости от степени активности субъекта и способа организации времени его жизни²⁰⁴. **Стихийно-обыденный тип** характеризуется зависимостью личности от обстоятельств и событий, отсутствием умения организовать последовательность событий, предвосхитить или предотвратить их. **Функционально-действенный тип** предполагает активную организацию течения событий, своевременность реагирования на них, но одновременно — непостоянство такой стратегии, которая проявляется только в определенные периоды жизни. **Созерцательный тип** поведения отличается отсутствием способности к организации времени и пассивностью субъекта времени. **Творчески-преобразующему типу** свойственна постоянная (пролонгированная) способность и потребность к организации времени жизни и согласование действий с возможностями и запросами внешнего окружения.

Несколько иной подход к выделению темпоральных стратегий предлагает П.А. Амбарова²⁰⁵. В основе типологии лежат два основных критерия: **степень активности субъекта** в использовании времени и **характер его эмоционального переживания**. На основании этих двух критериев формируются четыре типа темпоральных стратегий поведения:

- активный темпоральный оптимизм;
- пассивный темпоральный оптимизм;
- активный темпоральный пессимизм;
- пассивный темпоральный пессимизм.

Активный темпоральный оптимизм проявляется в активном использовании временных возможностей и ресурсов, стремлении и спо-

²⁰⁴ Абульханова-Славская Л. К., Березина Т. Н. Время личности и время жизни. СПб., 2001.

²⁰⁵ Амбарова П. А. Понятие и типология темпоральных стратегий поведения социальных общностей // <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/23903/3/iurp-2014-123-15.pdf>

собности к оптимальной организации собственного и, при необходимости, чужого времени. Носители данной стратегии обладают развитыми навыками стратегического, тактического и текущего планирования жизни в целом и ее отдельных сторон. При этом субъекты поведения могут формировать ее осознанно или интуитивно. Такая стратегия базируется на **понимании времени как особой ценности**, ограниченного, но чрезвычайно мощного ресурса для осуществления многих жизненных целей и задач (достижения жизненного и профессионального успеха, самореализации, получения прибыли, повышения статуса и пр.). Время осознается как особый вид энергии, запускающий в движение и «питающий» практически все жизненные процессы и состояния. Более того, представителям данной типологической группы присуща способность воспринимать время как **нелинейное** или, по крайней мере, рационально выстраивать соответствующую темпоральную картину мира, учитывая особенности нелинейной динамики социального времени. Люди этого темпорального типа одинаково эффективно действуют в условиях как дефицита времени, так и отсутствия такового. Они способны к регулированию скорости, ритма времени, которое находится в их распоряжении, а также к синхронизации его в соответствии с внешними условиями, иногда — к изменению внешних условий в соответствии с собственными темпоральными потребностями. Они могут влиять на носителей иных темпоральных стратегий, адаптируя их к собственным, «заставляя» совмещать и согласовывать их. Темпоральная картина мира представителей данного типа гармонична, динамична, легко, относительно безболезненно претерпевает постоянные трансформации. **Темпоральная активность** направлена в будущее и/или настоящее и сочетается с позитивным переживанием времени. Время в его нелинейной конфигурации наполнено для них новыми возможностями и конкурентными преимуществами, которыми они уверенно могут воспользоваться. Динамизм, плотность, многоструктурность темпоральной реальности воспринимается ими как позитивное явление, соответствующее вызовам современности. Адаптируя свое поведение под эти новые темпоральные условия, «активные оптимисты» чувствуют себя современными людьми, шагающими «в ногу с веком» или даже стремящимися обогнать его. Надежда на лучшее будущее при минимальных проявлениях негативных эмоций (страха, неуверенности, растерянности) характеризует социально-психологическое самочувствие данной типологической

группы. Активный темпоральный оптимизм в большей степени присущ людям, стремящимся к продлению своей физической и интеллектуальной жизни и молодости.

Пассивный темпоральный оптимизм не предполагает стремления к активному управлению временем и сознательному совершенствованию темпоральных умений и способностей. Течение времени воспринимается представителями данной группы позитивно, как приносящее положительные результаты или, по крайней мере, не ухудшающее положение дел и жизни. Все негативные последствия временных изменений (безвозвратность потерь, невозможность что-либо изменить в ходе времени и т. д.) воспринимаются как нормальные явления, не требующие вмешательства. *«Плыть по течению»* времени — девиз, соответствующий сущности данной темпоральной стратегии. Носители пассивного темпорального оптимизма, ориентированные, прежде всего, на сегодняшний день, настоящее, приспособляются под внешние темпоральные условия часто с определенными потерями для себя. Но они спокойно могут отказаться от тех целей, на достижение которых у них нет временных ресурсов или которые они не могут реализовать в существующих условиях. Безусловно, такой тип поведения базируется на особом мировоззрении и особой картине мира, где время выступает механизмом усовершенствования социальной жизни, но только действующим по своим собственным законам, а не по воле человека, что необходимо принимать как данность. Нелинейность времени обладает для носителей пассивного темпорального оптимизма потенциальными альтернативными возможностями, которые они позитивно воспринимают, но активно не используют. Осознание этих возможностей дает основание для уверенности и оптимизма в отношении будущего, поскольку обеспечивает достижение жизненных целей при минимальных усилиях. Данный тип стратегии локализуется в тех социальных общностях, временные параметры жизнедеятельности которых заданы внешними условиями (организационными, семейно-бытовыми и т. д.). Кроме того, их возможности самостоятельного распоряжения социальным временем ограничены отсутствием развитых навыков планирования в условиях высокой неопределенности, мобильности, подвижности времени.

Активный темпоральный пессимизм. Главный признак данной группы — ярко выраженное состояние *страха перед временем*, его динами-

кой, социальными изменениями и ограниченное проявление надежды на лучшее будущее. Множественность, вероятностность, неопределенность социального времени воспринимается носителями данной стратегии в большей степени как угроза, а не потенциальная возможность. Но при этом в поведении демонстрируется активная позиция в отношении преодоления данного состояния. У носителей названной стратегии сформирована потребность в конструктивном решении проблемы дефицита и неопределенности времени. Они также обладают развитыми навыками организации времени жизни или стремятся к их развитию и реализации в практической деятельности. Отношение к социальному времени в данной типологической группе связано с пессимистическим взглядом на сущность и последствия любых изменений (по принципу «*новое всегда хуже старого*»). Тем не менее в сознании сформирована установка на активное преодоление негативных последствий, объективную оценку рисков и планирование допусков (возможных способов минимизации) в их отношении. Фактором, который может препятствовать в определенной степени реализации конструктивного потенциала данной модели темпорального поведения, является состояние страха. *Повышенный уровень тревожности*, фобии могут привести к выбору радикальных и не всегда успешных форм поведения. Однако нормализованный страх, стимулирующий защитную активность, не мешает трезвому, сознательному выбору форм и способов ее проявления, способствует объективной, осторожной оценке настоящего и будущего и формированию адекватных способов адаптации к ним.

Пассивный темпоральный пессимизм. Эта стратегия характеризуется отсутствием потребности и/или способности управлять временем и усилением этой установки в условиях нелинейности его социальной динамики. Ярко выраженные *негативные эмоции*, прежде всего страх в самых разных его формах, купируют возможность построения объективной картины мира в ее темпоральном разрезе. Нелинейное время с его ускорением, интенсивностью, сочетанием различных траекторий и ритмов формирует представления о *полном хаосе и неуправляемости* миром, собственной жизнью, невозможностью ее планирования на какой-либо даже маленький срок. Отсутствие развитых темпоральных навыков и способностей (к оценке, организации времени или хотя бы приспособлению личного и внутреннего времени к внешним временным структурам и ритмам) усиливают социальный пессимизм и ухудшают

социальное самочувствие. Пассивность в отношении настоящего и будущего и негативная их оценка и эмоциональное восприятие сопровождаются социальной ностальгией, ориентацией на прошлое, которое известно, определено, а главное — уже безопасно. Чрезвычайно болезненно носители четвертой стратегии воспринимают попытки «переписать», дискредитировать, «стереть» прошлое, так как это их единственная надежная опора в мире неопределенности и текучести. Этот тип темпоральной ориентации характеризует поведение пенсионеров, социально депривированных слоев населения.

Нельзя не согласиться с П.А. Амбаровой в том, что вопрос о степени *конструктивности* названных темпоральных стратегий остается открытым, т. к. конструктивность определяется возможностью помочь человеку в реализации его социальных потребностей и целей, повышении адаптационного потенциала и устойчивости к негативным последствиям «текущей современности». Первая стратегия производит впечатление конструктивной, но усиление полюса надежды в виде доминанты утопических представлений или мечты несет в себе риск неадекватных и неэффективных действий. Средней степенью конструктивности обладают вторая и третья темпоральные стратегии, опять же при условии нормализации эмоционального состояния и переживания времени. Очевидно, деструктивный характер имеет четвертая стратегия, поскольку влечет за собой снижение социальной активности и усиление полюса страха. Деструкция может иметь как явно выраженное, так и латентное проявление и распространяться не только на жизнь отдельного человека, но и целой социальной общности.

Анализ приведенных типологий темпоральных ориентаций позволяет сделать вывод, что данное явление характеризуется многослойностью, затрагивая различные элементы диспозиционной структуры личности: установки в поведении, эмоциональные проявления, ценности и смыслы. Значимыми представляются темпоральные ориентации личности в процессе социально-трудового взаимодействия в коллективе предприятий и организаций. С одной стороны, *различия в темпоральных ориентациях являются предпосылкой формирования разнонаправленных стратегий поведения, различий в горизонте планирования и масштабности в оценке своих и чужих действий*. А с другой стороны, темпоральные ориентации личности выступают в качестве ресурса управления конфликтными ситуациями и предотвращения конфликтов через *развитие темпоральной компетентности личности*.

Обращаясь к концепции Дж. Урри о мобильности современного мира, стоит обратить внимание на множественность факторов, формирующих новый тип культуры и новые характеристики пространственно-временного взаимодействия. Так, Дж. Урри отмечает рост в современном мире многочисленных форм *«воображаемого присутствия»*, которые возможны благодаря путешествиям объектов, людей, информации и изображений, моментально переносящих соединения в другие социальные пространства. Социальная жизнь представляет собой постоянный процесс перехода от бытия рядом с другими (на работе, дома, на отдыхе и т. д.) к бытию на расстоянии. Вся социальная жизнь, работа, семья, образование и политика, предполагают отношения периодического присутствия и *разные режимы отсутствия*, частично зависящие от многочисленных технологий путешествия и коммуникаций, которые переносят объекты, людей, идеи и образы на расстояние. Таким образом, присутствие становится прерывистым, и достигается всегда в зависимости от других процессов соединения и коммуникации. Ученый выделяет пять взаимозависимых «мобильностей», которые организуют социальную жизнь на расстоянии и формируют ее контуры:

- телесные перемещения людей ради работы, досуга, семейной жизни, удовольствий, миграции или бегства, по-разному организованные по отношению к контрастным пространственно-временным модальностям (от ежедневных поездок на работу до единственного в жизни изгнания с родины);
- физические перемещения объектов между производителями, потребителями и продавцами; равно как посылки и получения подарков и сувениров;
- воображаемые перемещения при помощи образов мест и людей, осуществляемые через различные печатные или визуальные носители информации;
- виртуальные путешествия, часто в реальном времени, преодолевающие географические и социальные расстояния;
- коммуникационные путешествия посредством обмена СМС, текстами, письмами и телеграммами, через факс, телефон или мобильный телефон.

В результате возникновения разнообразия видов мобильности, взаимосвязей между ними формируются «ниточки *слабых связей* и дальних знакомств, основанных на периодических телесных перемещениях»,

соединяющие людей с внешним миром в дополнение к тесно переплетенным «клубкам» близких друзей и семьи. Эти экстенсивные слабые связи творят социальные сети, которые поддерживаются через периодические встречи и коммуникации и распространяются по всему миру.

Что касается аспекта темпоральности, то ключевым процессом здесь является переход от «*часового времени*» к «*моментальному*» (instantaneous), т. е. представление о времени как о текущем, относящемся только к настоящему. *Этот темпоральный режим частично порождается следующими процессами:*

- информационными и коммуникационными переменными, основанными на времени наносекунд;
- технологическими и организационными переменными, стирающими различие между днем и ночью, буднями и выходными, домом и работой, работой и развлечением;
- растущей легкостью уничтожения продуктов, мест и изображений «одноразового общества»;
- все большей эфемерностью моды, товаров, трудовых процессов, идей и образов;
- повышением «временности» продуктов, работ, карьер, ценностей и личных отношений;
- распространением круглосуточной торговли;
- невероятным увеличением доступности продуктов, произведенных самыми разными обществами, в результате чего можно одновременно потреблять самые разные стили и моды;
- ускорением «ритма жизни».²⁰⁶

Дж. Урри отмечает, что *личное время одного человека все больше расходится с личным временем другого, если не на целые сутки, то на многие часы*. Человеческая деятельность все менее структурируется коллективно, по мере того, как схемы массового потребления заменяются более вариативными и сегментированными схемами. В социально-трудовых отношениях *десинхронизация пространства-времени* проявляется в растущем количестве форм занятости, увеличении числа сотрудников, занятых part-time, индивидуальных стратегиях соблюдения баланса работы-семьи; распространении форм удаленной работы; в широком распространении «скользящего графика», при кото-

²⁰⁶ Урри Дж. Мобильности / Пер. с англ. А.В. Лазарева, вступ. статья Н.А. Харламова. — М.: Праксис, 2012. — С. 247.

ром работники одной группы начинают и заканчивают трудиться в разное время.

Большое значение в трансформации модели темпоральности играет распространение мобильной связи. Так, Дж. Урри приводит слова исследователя мобильной телефонии Таунсенда: «Старые поминутные, почасовые, понедельные графики расшатываются постоянным потоком передоговариваний, реконфигураций и перепланирований. Каждый может быть прерван на полуслове и любой может прервать друзей и коллег в любую минуту. Индивиды живут в этом телефонно-пространстве, из которого им никогда не уйти, потому что это их первичная связь с темпорально и спационально фрагментированной сетью друзей и коллег, которую они сами для себя сконструировали» (Townsend 2004)²⁰⁷. Такое широкое распространение культуры мобильных телефонов дает возможность существовать маленьким миркам коммуникативного соприсутствия посреди паттернов *отсутствия, дистанцирования и разобщенности*. Для некоторых людей прежде распisanная социальная жизнь становится все более «самодельной» (do-it-yourself), все труднее становится распланировать встречи с теми, кто живет в более гибком режиме, или найти общие паузы с теми, кто придерживается столь же своеобразного распisания. Многим приходится заводить более сложные ежедневники, и только в силу того, что время других людей более фрагментировано и менее контролируемо.

Темпоральные практики и модели поведения являются результатом воздействия множеств внешних факторов макросоциальной среды, в которой формируется человек. *М.С. Каган* обращал внимание на то, что в жизни общества господствует та ментальность, которая отвечает его потребностям, т. е. формируется новый тип культуры. И в новом типе культуры создается *ценностное соотношение пространства и времени*, а в пределах того и другого — соотношение разных их измерений. Ученый противопоставляет пространственную ориентацию феодального общества и темпоральную ориентацию буржуазного. Так, «*пространственная ориентация культуры феодального общества и ее неспособность ценить время вследствие неподвижности, застойности практической жизни и традиционности всех форм бытия сменились в буржуазной культуре темпоральной ориентацией*: динамизм

²⁰⁷ Урри Дж. Мобильности / Пер. с англ. А.В. Лазарева, вступ. статья Н.А. Харламова. — М.: Праксис, 2012. — С. 328.

практической деятельности заставлял ощущать течение времени как необратимое движение и ценить не обожествляемое прошлое, которое должно застыть в настоящем, а настоящее как непосредственно переживаемый опыт собственной жизнедеятельности индивида, т. е. единственную подлинную реальность в сравнении с безвозвратно исчезнувшим прошлым и гипотетическим будущим»²⁰⁸.

Предметом конфликтов зачастую становятся противоречия в целях деятельности, имеющие глубинные корни в ценностной и смысловой несогласованности. *Стратегия деятельности человека в конфликте входит в качестве подсистемы в более общую стратегию его жизнедеятельности, самореализации в той или иной сфере, которая осуществляется в контексте определенных темпоральных координат (восприятия границ прошлого, настоящего и будущего)*. Более того, О.П. Зубец отмечает, что *«генезис системы нравственных ценностей и ее воспроизводство в ходе функционирования осуществляется при наличии ряда временных особенностей процесса бытия субъекта морали, необходимых для ценностного обеспечения мотивации поведения и системной организации ценностей. В качестве определяющего условия выступает перспективная направленность социального и личностного времени»*. Мотивационная интенсивность системы ценностей, характер ее воспроизводства при передаче социальной информации от поколения к поколению, представленность временных особенностей морали в нравственном сознании определяются характером восприятия социального и личностного времени. *Социальный возраст личности, выражающийся в направленности личностного времени и фиксирующий состояние процесса развития личности, определяет особенности принятия и функционирования системы нравственных ценностей отдельной личностью. Личностное старение, то есть торможение в развитии личности, выражающееся в ретроспективной направленности времени, приводит к снижению функциональной способности системы ценностей обеспечивать мотивацию поведения. Возникающий регулятивный вакуум заполняется привычкой, этикетными правилами, обычной формой регуляции, что при изменении условий деятельности приводит к аморальному поведению*²⁰⁹.

²⁰⁸ Каган М.С. Философия культуры. СПб. : Петрополис, 1996. — С. 263.

²⁰⁹ Зуева О.П. Темпоральные особенности нравственной жизни (ценностная регуляция и социально-историческое время) Москва, 1984.

Одной из форм приспособления личности к действительности, в т. ч. в конфликте является сужение временной сферы, т. е. сужение временного горизонта, связанное с упрощением средств регуляции поведения. Это сопровождается стереотипизацией восприятия, сужением масштаба видения ситуации, невозможностью комплексного подхода к решению проблемы. Сужение временного горизонта планирования также сопровождает действие механизмов психологической защиты.

Вместе с тем, отмечается, что сужение временной сферы регуляции осуществляется как постепенное *снижение уровня ценностного присутствия* в мотивации, что связано с повышением роли таких регулятивных форм, как обычай и ритуал. Это так называемые традиционные формы, ориентированные ретроспективно, на связь настоящего с прошлым²¹⁰. Развивая данную мысль, стоит отметить, что поведение человека с более узким масштабом временного восприятия будет характеризоваться низкой степенью рациональности, слабой ориентацией на моральные ценности и большей выраженностью аффективно-эмоциональной и традиционной регуляции. Не случайно, О.П. Зуевой обращается внимание на то, что обычай (как основа для нерационального, «традиционного» поведения) сформировался в тот период истории, когда темпоральное мышление общества было слабо развито и имело, в основном, ретроспективный характер (связь с предками), мотивационная же система человека с ограниченной временной сферой полностью удовлетворяла потребности в регуляции поведения.

На современном этапе развития общества для деконфликтизации социально-трудовых отношений важное значение имеет ***повышение темпоральной (временной) компетентности личности работника***. Временную компетентность Р.Мэй рассматривал как особый механизм саморегуляции, личностную черту, которая будет определяться высоким уровнем самосознания, развитием критической рефлексии и ориентацией на планирование целей будущего. Временная компетентность предполагает наличие у человека сформированных представлений о своем прошлом и будущем, существующих в каждом моменте настоящего²¹¹.

²¹⁰ Зуева О.П. Темпоральные особенности нравственной жизни (ценностная регуляция и социально-историческое время) Москва, 1984.

²¹¹ Мэй Р. Смысл тревоги / пер. с англ. А. Багрянцевой. М.: Институт общегуманитарных исследований 2016. 416 с.



Рисунок 6.1 — Содержательная схема темпоральной компетентности²¹²

В.И. Волоховой²¹³ предлагается схема темпоральной компетентности, основанная на интерпретации ее как многоуровневого явления, включающего личностный, когнитивный, эмоциональный и поведенческий уровни (рис. 6.1). *Личностный уровень* включает мотивационный компонент представлений о будущем и корректирует с выстроенной последовательностью образов будущего. *Когнитивный уровень* включает временную перспективу личности как собственные представления о прошлом, настоящем и будущем, то есть восприятие времени человеком, его когнитивные иллюзии. Рассмотренные выше типологии

²¹² Волохова В.И. Роль темпоральной компетентности в оценке социальных рисков // Социально-психологическая оценка рисков современной реальности: очевидное и вероятное. Монография. Под научной редакцией О.А. Белобрыкиной. Новосибирск, 2017.

²¹³ Волохова В.И. Роль темпоральной компетентности в оценке социальных рисков // Социально-психологическая оценка рисков современной реальности: очевидное и вероятное. Монография. Под научной редакцией О.А. Белобрыкиной. Новосибирск, 2017.

темпоральной ориентации иллюстрируют различия в содержании когнитивных представлений о соотношении прошлого, настоящего и будущего у различных групп людей. С точки зрения Ф. Зимбардо, сбалансированная темпоральная ориентация основана на умственной структуре, позволяющей человеку достаточно гибко переключаться между модусами прошлого, будущего и настоящего. Кроме того, Ф. Зимбардо полагает, что осознание собственного отношения ко времени позволит изменить перспективу к лучшему. *Эмоциональный компонент* включает в себя временную установку как настроенность к восприятию собственных событий жизненного пути. *Поведенческий компонент* охватывает временную ориентацию как доминирующую направленность поведения на события прошлого, настоящего и будущего. Поведенческий уровень проявляется в организации временной культуры, темпоральной саморегуляции поведения, умении грамотно планировать время в реализации всесторонних потребностей личности.

Темпоральная компетентность в социально-трудовой сфере проявляется в способности осознанно использовать временной фактор для деконфликтации социально-трудовых отношений в коллективе, согласование индивидуальных и коллективных целей, выбор соответствующих средств, методов и организации условий, ориентированных на достижение целей организации и развитие работников.

Справедливым представляется тезис о том, что темпоральные стратегии поведения детерминированы социокультурной средой, зависят от демографических, профессиональных и иных характеристик общности, степени ее вовлеченности в общественную деятельность. И объективное социальное время, в котором функционирует социальная общность, и субъективный его образ отражаются в характере и результатах деятельности представителей социальной общности. Вместе с тем темпоральные характеристики общности определяются спецификой различных видов ее деятельности, от которой зависит степень свободы в выборе режима, графика интенсивности действий²¹⁴. Профессиональная, бытовая, досуговая и другие виды деятельности социальной общности имеют свою временную организацию и структуру.

Темпоральные стратегии поведения определяют уровень адаптированности различных статусных и профессионально-квалификационных групп работников к деятельности, их способность к достижению

²¹⁴ Амбарова П. А. Понятие и типология темпоральных стратегий поведения социальных общностей // <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/23903/3/iurp-2014-123-15.pdf>

согласованных целей, являются ресурсом для управления эффективностью.

Наряду с учетом особенностей характера, темперамента человека, принятие во внимание типа темпоральной стратегии и темпоральной модели, в рамках которой человеком или социальной группой принимаются решения, расширяет возможности согласования противоположных интересов и управленческого воздействия на динамику конфликта. Кроме того, диагностика темпоральной стратегии позволяет решить задачу прогнозирования поведения социальных групп и индивидов, распознавания неконструктивных моделей взаимодействия на начальном этапе для предотвращения разрастания социальной напряженности. Диагностика темпоральных стратегий может осуществляться при помощи **Опросника** временной перспективы **Ф. Зимбардо** (англ. Zimbardo Time Perspective Inventory, сокр. ZTPI).

6.2. Социально значимые управленческие инновации по преодолению конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях

Инновационное управление следует рассматривать как процесс целесообразного воздействия одной системы (управляющей) на другую (управляемую), направленного на преобразование структуры последней, перевод ее из данного состояния в другое или же изменение ее соотношения с окружающей средой, заданного либо самой управляющей системой, либо вышестоящей системой.

В состав понятия *инновационная деятельность* входят разнообразные, но всегда предметно ориентированные виды деятельности субъектов управления, направленные на создание новшеств, ноу-хау в управлении персоналом организаций и предприятий. Термин «инновация» был введен в научный оборот И. Шумпетером, который считал, что новация — это предмет, способ, метод, изменяющий сферу, среду. *Под управленческими инновациями понимается процесс и результаты внедрения изменений в систему управления предприятием, обеспечивающие эффективную настройку внутренней среды компании в соответствии с динамикой внешней среды. Внедрение управленческих инноваций решает ряд значимых задач, среди которых:* повышение эффективности использования внутренних ресурсов (социальных, инвестиционных и др.); адаптация организационной структуры предприятия к изменениям внешней сре-

ды; оптимизация взаимодействия между различными статусными и профессионально-квалификационными группами работников; оптимизация процесса принятия управленческих решений, в том числе в области инновационного развития; стимулирование процесса генерации новых идей и их внедрения в управленческую практику и др. Управленческие инновации на промышленных предприятиях связаны, во многом, с поисковой системой определения структуры, содержания, результатов и социально-экономических последствий осуществления всего спектра производственной деятельности.

Социальная значимость управленческих инноваций выражается в тех *социальных результатах*, которые получены в ходе реализации процесса инновационного управления. Как известно, управленческий труд не ограничивается только производственно-экономической деятельностью, следовательно, оценка его качества не будет комплексной без учета социокультурных аспектов, таких как ценности и нормы, модели поведения личности и персонала предприятия, накопленного опыта и профессиональных знаний, используемых в процессе производственной деятельности. В соответствии с человекоориентированной концепцией управления качество управленческого труда достигается, прежде всего, посредством создания такой среды, социальных и организационных условий жизнедеятельности (на макро, мезо и микроуровне), при которой экономические и социально-психологические воздействия создают предпосылки для полноценной реализации человеческого потенциала, самореализации работников. Считается, «если руководитель исходит в своей деятельности из понимания социальной природы и задач организации, из представления об организации как явлении культуры, то это значит, что он выводит на первый план человека как источник культуры, апеллирует к душе и сознанию работника, воздействует на него в основном психологическими методами, воспринимает как уникальное, интересное, постоянно меняющееся явление»²¹⁵. Не случайно, авторами ранее обращалось внимание на то, что личность (индивид) рассматривается как *совокупность целостных социальных качеств человека*, в которых интеллектуальные резервы являются результатом включения индивида в производственную систему посредством активной предметной деятельности и общения, способных повлиять на конечные результаты

²¹⁵ Организационная культура: учебник для вузов / В.К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. — С. 60.

работы предприятий. И управленческие инновации в своей основе имеют, или, по крайней мере, должны опираться на *процессы интеллектуального развития работников* — их интеллект, то есть относительно устойчивую структуру умственных способностей работников и профессиональных групп предприятия²¹⁶. Более того, рядом авторов подчеркивается, ядром качественного (интенсивного) развития персонала в условиях инновационной экономики является эффективная реализация такого сложного и комплексного процесса, для обозначения которого можно предложить термин **«интеллектуализации персонала»**²¹⁷, что выражается в высвобождении скрытых возможностей и потенциала; совершенствовании или повышении организации объекта; реализации потенциальных возможностей.

Конфликты различного уровня и масштаба (внутригрупповые, межгрупповые, межорганизационные и др.) являются одним из наиболее значимых факторов, ограничивающих возможности реализации интеллектуальных резервов работников. Исследования показывают, что даже в тех случаях, когда конфликтуют только два человека, отвлекаются от работы многие на выяснение причин и преодоление противоречий. Крупные конфликты способны оказать разрушительное влияние на весь коллектив и могут привести к его распаду. Более того, отмечается, что время послеконфликтного психического резонанса в несколько раз превосходит время самого конфликта (на каждую минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтного времени). Психическое же напряжение людей, которым сопровождается как период конфликта, так и намного превосходящее его время послеконфликтных переживаний, может отрицательно сказаться не только на степени сплоченности коллектива, но и на здоровье его членов. Длительное нервное напряжение в сочетании с травмирующим психику острым переживанием несправедливости или обиды, которые нередки в случае конфликта, способны поставить человека на грань серьезного душевного и физического кризиса²¹⁸.

²¹⁶ Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. — С. 168.

²¹⁷ Потуданская В.Ф., Яковлева Е.В. Управление развитием персонала в условиях инновационной экономики // КЭ. 2009. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-personala-v-usloviyah-innovatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения: 23.03.2021).

²¹⁸ Управление персоналом / под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2002. — С. 138.

Конфликты в социально-трудовых взаимоотношениях возникают в силу различных причин, в т. ч. в связи с ограниченностью экономических, политических ресурсов, разнонаправленностью мотивов деятельности, целевых ориентиров, ценностных ориентаций персонала, социально-психологической несовместимости членов коллектива, низкой коммуникативной, эмоциональной и конфликтологической компетентностью руководителей и специалистов. Исследователями обращается внимание на существование в организациях не только открытых и явных, но и многообразных латентных противостояний между работниками, негативно воздействующих на эффективность труда. Отрицательное влияние конфликтов проявляется в результатах управленческой деятельности, включая экономические и социально-психологические аспекты. В связи с этим, деконфликтизация социально-трудовых взаимоотношений является одной из задач управления на каждом из его этапов: планирование, мотивация, контроль и др.

Для реализации системного и комплексного подхода к определению социальных результатов управленческих инноваций и выявлению их роли в *деконфликтизации социально-трудовых взаимоотношений*, необходимо проведение операционализации многоаспектного процесса инновационного управления интеллектуальными резервами предприятия.

Как известно, *операционализация предполагает преобразование теоретического суждения с целью его эмпирической проверки, т. е. основывается на определении признаков (индикаторов), позволяющих судить о наличии тех или иных результатов*. В операционализации инновационного управления интеллектуальными резервами важны такие компоненты как социологическая и психологическая диагностика персонала предприятия, динамика и результаты использования резервов.

В состав модели операционализации определения социальных результатов инновационной управленческой деятельности входят следующие компоненты:

- структурные элементы управленческой инновационной деятельности;
- функциональные элементы управленческой инновационной деятельности;
- алгоритм управления (управленческий цикл);
- технология процесса управления на различных стадиях (этапах);

- результаты управленческой деятельности во взаимосвязи с результатами всего труда;
- управленческие взаимосвязи²¹⁹.

Эта модель управленческой деятельности предполагает выявление не парциальных (психологических и других сугубо дисциплинарных) знаний, а востребованного практикой интегративного знания, используя которое руководитель сможет продуктивно решать управленческие задачи.

Структурные элементы управленческой инновационной деятельности:

- цели, задачи и мотивы труда и непосредственно управленческой деятельности, которые руководитель формулирует в приказах, приказаниях и распоряжениях (мера их соответствия целям системы управления);
- информация (мера ее соответствия современному состоянию знания, с одной стороны, и требованиям, самим реалиям производства — с другой);
- средства коммуникации (мера их соответствия современному уровню развития дела, с одной стороны, и требованиям к профессиональной компетентности руководителя — с другой);
- подчиненный состав сотрудников, реальный уровень подготовленности коллективов и конкретных специалистов к труду и результативность выполнения ими служебных обязанностей под руководством управленца, а также организаторская работа в этом вопросе;
- руководитель как главный системообразующий элемент, творческая индивидуальность, у которой представлены обширные права, формирует цели своей управленческой деятельности и труда подчиненных, обладает информацией, средствами и другими возможностями для реализации управленческих функций и всех обязанностей в соответствии с должностным статусом.

Функциональные элементы управленческой деятельности: гностический, прогностический, конструкторский, организаторский, коммуникативный.

219 Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. — С. 171.

Гностический элемент обеспечивает руководителю овладение знаниями, необходимыми ему для управления объектом и выполнения таких управленческих функций, как уяснение цели, оценка обстановки, принятие решения, анализа труда и его результатов. Для его развития важное значение имеют такие качества, как аналитическое мышление, продуктивная умственная деятельность и другие.

Прогностический элемент позволяет руководителю планировать управленческую деятельность и труд на порученном участке, прогнозировать и предвидеть его результаты. В его основе лежат такие качества, как способность к абстрагированию, проницательность, интуиция и другие.

Конструкторский элемент призван обеспечить руководителю системность в его управленческой деятельности на основе трансформирования результатов, полученных гностическим и прогностическим функциональными элементами. Этот элемент создает основу плановости труда, композиционной целенаправленности всех проводимых мероприятий и реализации интеллектуальных резервов.

Организаторский элемент выполняет действия, определяющие организацию исполнения управленческого решения подчиненными, в том числе связанные с корректировкой управленческой деятельности и всего труда. Он также позволяет осуществлять руководителю саморегуляцию в процессе самоуправления. В его основе лежат такие качества руководителя, как твердая воля, целеустремленность, решительность, настойчивость, творческий подход, и другие.

Коммуникативный элемент реализует действия, связанные с управленческим взаимодействием и воздействием на объекты управления, целесообразными взаимоотношениями в коллективе и вне его, а также создает необходимый информационный поток в процессе управления. Эмпатия, рефлексия, развитость каналов вербального и невербального общения, а также общая коммуникабельность руководителя придают высокую продуктивность функционированию данного элемента.

Управленческий цикл системы определения социальных результатов управленческих инноваций включает в себя такие этапы как: определение объекта; определение ситуации и цели управления; процедуры принятия решений; планирование; организация; контроллинг; коммуникации.

Ранее авторами были определены *методы, задающие спектр влияния управленческих инноваций на социальные результаты в деятельности предприятий*: метод субординационных инициатив, метод организационных инициатив, метод социально-психологической регуляции²²⁰.

Метод субординационных инициатив основан на выстроенной в организации системе управления, т. е. организационных отношениях руководства—подчинения, в которых реализуются роли управляющего и управляемого. Дисциплина исполнения подкрепляется методами контроля, системой поощрений и санкций.

Организационная структура управления — это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими *ступенями управления*. Она должна обеспечивать единство устойчивых связей между составляющими и надежное функционирование системы в целом. *Степень управления* — это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. *Звено управления* — это обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления, а также руководители.

Традиционно выделяют *два типа структур управления*: иерархический (механистический, бюрократический) и адаптивный. К первому типу относятся: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные структуры, ко второму типу — проектные, матричные, сетевые, виртуальные и др.

Для каждой схемы субординации свойственны отличительные черты, влияющие на характер конфликтов, возникающих в данной структуре и способ их разрешения. Иерархические структуры являются менее гибкими, чем адаптивные. В таблице 6.1 отражены ресурсы для роста и снижения конфликтности социально-трудовых отношений в зависимости от принятых принципов субординации в организации.

²²⁰ Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. — С. 177.

**Факторы роста и снижения конфликтности в организациях
с различным типом субординации**

Факторы конфликтизации социально-трудовых отношений	Факторы деконфлитизации социально-трудовых отношений
ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА	
<ul style="list-style-type: none"> — Сложность разрешения противоречий, возникающих между структурными подразделениями — Разобщенность подразделений ввиду четкой и узкой специализации — Высокая степень зависимости от личностных качеств руководителей любого уровня, слабая степень самоорганизации — Ограниченные ресурсы для карьерного роста работников 	<ul style="list-style-type: none"> — Четкая система распределения ответственности — Быстрая скорость реакции на прямые распоряжения в условиях цейтнота — Простота структуры — Четкость распределения ресурсов
ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА	
<ul style="list-style-type: none"> — Возможность возникновения противоречий между целями структурных подразделений и организации в целом — Необходимость многочисленных согласований в деятельности различных функциональных служб — Возникновение противоречий в целях деятельности (руководители функциональных блоков заинтересованы в росте показателей эффективности в своей зоне ответственности) — Сложность согласования решения — Сложность в определении зоны ответственности при возникновении проблем 	<ul style="list-style-type: none"> — Создание функциональных взаимосвязей между руководителями подразделений — Включенность работников всех уровней в неформальные взаимодействия на уровне функциональных блоков — Снижение нагрузки с линейных руководителей
МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА	
<ul style="list-style-type: none"> — Распределение подчиненности (конфликты между функциональными и проектными менеджерами) — Разнонаправленность интересов — Сложности определения ответственности за результаты работы из-за двойного подчинения — Сложности из-за недостаточной правовой регламентации данного вида структуры 	<ul style="list-style-type: none"> — Возможности для творческого раскрытия работников, повышения их вовлеченности в трудовую деятельность — Эффективность в реализации проектных (программных) целей — Возможность перераспределения управленческих ролей, большие возможности для реализации лидерского потенциала работников

Таблица 6.2

Факторы конфликтизации социально-трудовых отношений	Факторы деконфликтации социально-трудовых отношений
ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА	
<ul style="list-style-type: none"> — Разнонаправленность интересов дивизионов между собой; — Расхождение интересов «низов» и «верхов», сложность осуществления единой политики; — Разобщенность штабных служб, слабость горизонтальных связей; — Борьба за ресурсы, невозможность использования ресурсов в полной мере по причине закрепления ресурсов за конкретными подразделениями; — Трудности организации контроля сверху вниз. 	<ul style="list-style-type: none"> — Повышение самостоятельности персонала подразделений, вовлеченности в повышение качества продукции и эффективности производства — формирование нематериальной мотивации, сплоченности в рамках дивизиона; — Высокая степень скоординированности действий в рамках дивизиона; — Четкое разграничение ответственности между дивизионами; — Упрощение коммуникации в рамках дивизиона.

Принятая на предприятии модель управления предопределяет не только распределение задач между подразделениями, но и, во много, *порядок коммуникации между звеньями предприятия, направление информационных потоков и структуру информационного поля в организации.* Так, *Л.И. Уманский обосновал три модели совместной деятельности*, где, наиболее эффективным является третий способ взаимодействия, который, как можно заметить, находит свое воплощение в проектных методиках ценностной системы Agile:²²¹

1) совместно-индивидуальная деятельность: каждый член коллектива делает свою часть общего задания независимо от других;

2) совместно-последовательная деятельность: общая задача выполняется последовательно каждым членом коллектива (конвейерное производство);

3) совместно-взаимодействующая деятельность: задача выполняется при непосредственном и одновременном взаимодействии каждого члена коллектива со всеми другими его членами.

В последние годы получила широкое распространение третья модель взаимодействия, находящая воплощение в организации труда проектных инновационных кросс-функциональных команд (Agile, РМВОК (стандарт Project Management Institute), ICB (стандарт IPMA,

²²¹ Цит. по Потемкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. — СПб.: Издательство «Инфо-Да», 2009. — С. 157.

международной ассоциации по управлению проектами), Prince — 2 (британский стандарт)). Это объясняется спектром условий, наиболее подходящих для внедрения адаптивных моделей:²²²

- неопределенная и сложная ситуация на рынке, когда часто меняются предпочтения потребителей;
- возможность тесного сотрудничества с клиентами и наличие быстрой обратной связи (развитые системы внешних и внутренних коммуникаций);
- возможность новаторства и творческих озарений путем организации межфункционального сотрудничества людей в процессе решения сложных, неопределенных проблем;
- возможность разбиения работы на отдельные модули, которые можно выполнять быстрыми повторяющимися циклами.

Таким образом, использованию метода субординационных инициатив способствует сложившаяся система управления, ее операционализация; методы делегирования полномочий при формировании и реализации управленческих решений, включая управленческие инновации; распределение ресурсной составляющей по уровням и технологическим схемам осуществления производственной деятельности коллективом предприятия и т. п.

Метод организационных инициатив. Организация любой сферы деятельности характеризуется как «управляемое социальное образование с определенными границами, действующее на постоянной основе для достижения цели... Развитие организации есть изменение ее структуры и свойств в соответствии с целями организации с учетом влияния внешней среды. При этом организационное развитие характеризует изменение функционирования системы в направлении большей эффективности при подготовке, принятии управленческих решений и контроле их исполнения, а социальное развитие — целенаправленное изменение характеристик элементов, образующих систему и связей между ними».²²³ Социальное, и организационное развитие объединены тем, что оба процесса подчинены целям существования организации как субъекта общественных отношений,

²²² Акмаева Р.И., Епифанова Н. Ш., Жуков В. М. Возможности адаптивной модели Agile для бизнеса// [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-adaptivnoy-modeli-agile-dlya-menedzhmenta>

²²³ Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Управление социальным развитием организации. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. — С. 3.

а также оба названных процесса неизменно сопряжены с трансформацией информационно-коммуникационной среды организации.

Так, Ф.Ж. Гуияр и Дж. Н. Келли в контексте исследования управленческих инноваций обращали особое внимание на роль персонала компании, методы повышения согласованности совместной работы через мотивацию, вознаграждение, обучение и др. По мысли исследователей, наряду с построением экономической модели предприятия, упорядочения его физической и организационной инфраструктуры, внедрении информационных технологий, для успешной деятельности организации необходимо внедрение системы вознаграждения, системы обучения и формирование чувства общности²²⁴.

Невнимание к использованию метода организационных инициатив в управлении социальными результатами управленческих инноваций зачастую становится фактором, порождающим *внутреннее сопротивление работников и конфликтизацию* социально-трудовых взаимоотношений. Социальная напряженность в организации, которая впоследствии перерастает в открытое противостояние, по данным исследований порождается неудовлетворенностью работников организацией и условиями труда, уровнем заработной платы, системой установления доплат и компенсаций, невозможностью повышения квалификации и применения новых знаний в реализации своего трудового потенциала. Ввиду перечисленных факторов возникают не только конфликты между организацией и работниками, но и *внутригрупповые конфликты* (скрытые и открытые), обусловленные несовершенством организационных аспектов жизнедеятельности.

В зависимости от миссии, целей, структуры организации, отраслевой специфики и других факторов, изменяются способы реализации метода организационных инициатив и отдельные аспекты применения *социальных технологий* мотивации, стимулирования, обучения, найма, оценки персонала. Метод организационных инициатив позволяет более определенно сформировать и определить социальные результаты управленческих инноваций, такие как: деконфликтизация взаимодействия, самомотивирование, самоосознание, адаптивность к инновационным изменениям в структуре деятельности предприятия, рост профессиональной квалификации, расширение спектра общих и профессиональных знаний и т. д.

²²⁴ Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: пер.с англ. — М.: Дело, 2000. — С. 31.

Третьим методом, задающим спектр влияния управленческих инноваций на социальные результаты в деятельности предприятий является *метод социально-психологической регуляции*, реализуемый через разработку и внедрение единой системы ценностей и смыслов. Метод социально-психологической регуляции имеет особое значение в контексте деконфликтизации социально-трудового взаимодействия, т. к. разнонаправленность ценностных ориентаций в различных группах работников, а также несогласованность ценностей работников с ценностями и целями организации порождает возникновение конфликтов.

Субординационный и организационный методы реализации управленческих инноваций тесно взаимосвязаны с методом социально-психологической регуляции, что подтверждается на примере внедрения адаптивных моделей. Так, адаптивные модели управления не только основаны на построении определенной системы субординации, но также подразумевают *формирование информационно-коммуникативного и этического пространства определенного типа*, которое помогает коллективу эффективнее мыслить, работать и принимать верные решения, делиться друг с другом информацией и на основании этих данных самим принимать важные решения по проекту, не полагаясь только на руководителя. Суть адаптивных моделей заключается в творческом и гибком сотрудничестве коллектива, гибкости в решении сложных проблем, следовании принципам «бережливости», т. е. постоянном устранении лишнего, устранении разногласий путем экспериментирования и высказывания профессиональной критики (в противовес бесконечным дебатам и обращениям к руководителю), равноправное взаимодействие специалистов из разных областей знания, взаимное уважение и доверие.

Социально значимые результаты управленческих инноваций операционализируются в ряде индикаторов, которые могут диагностироваться при помощи социологического инструментария: анкетирования, опросов, интервью, наблюдения и др. Данные, приведенные в таблице 6.3 свидетельствуют о том, что результатами управленческих инноваций, направленных на социальное развитие организации, является благоприятная динамика по факторам социальной напряженности и конфликтогенам:

- девиантное поведение в коллективе;
- этические и нравственные позиции в коллективе;
- участие в подготовке и воспитании молодых работников;

- качество выполнения работы;
- повышение уровня профессиональной компетентности и др.

Очевидно, что в результате управленческих инноваций повышается не только уровень взаимного доверия, но и профессиональная компетентность работников, растет их интеллектуальный, духовный, социально-культурный потенциал. Как следствие, осуществляется трансформация социально-психологического климата в коллективе, снижение конфликтности взаимодействия, выбор наиболее конструктивных моделей поведения в конфликтных ситуациях. Не случайно отмечается, что *уровень интеллектуальной²²⁵, эмоциональной²²⁶ компетентности человека, его общей удовлетворенности условиями труда в значительной степени обуславливает выбор им деструктивных или конструктивных стратегий поведения в конфликте, а также распространенных на предприятии групповых установок*. Групповые установки подразделяются на несколько категорий²²⁷:

- яростные конкуренты, деятельность которых направлена на удовлетворение только своих материальных потребностей (26,0%);
- индивидуалисты, для которых характерны индивидуалистический стиль работы, без профессиональных коммуникаций, без взаимодействия с другими членами коллектива предприятия (41,0%);
- адаптированные к любым изменениям в сфере профессиональной деятельности (10,0%);
- развивающие «приятельские отношения» в коллективе предприятия и избегающие участия в сфере профессиональной деятельности (8,0%);
- активные профессионалы, предметом деятельности которых является сфера преобразований в деятельности предприятия (17,0%).

²²⁵ Тевосян М. Взаимосвязь особенностей мышления и поведения личности в конфликтной ситуации [электронный ресурс] Режим доступа: http://ysu.am/files/07M_Tevosyan.pdf

²²⁶ Деревянко С. П. Ситуативные аспекты актуализации эмоционального интеллекта // Социальный и эмоциональный интеллект. От процессов к измерениям: сб. ст. / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. — М.: ИП, 2009. — 350 с.

²²⁷ Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. — С. 65.

В реализации управленческих инноваций существует ряд *проблем*, среди которых важнейшими являются *недостаточная компетентность руководителей* и *сопротивление сотрудников изменениям*. Необходимость изменений зачастую осознается руководителями организации с запозданием, в ситуации глубокого кризиса, в связи с чем преобразования производятся хаотично, неструктурированно, при отсутствии четкой стратегии. Среди причин, по которым осознание необходимости изменений отстает от момента, оптимального для их проведения, можно выделить следующие: недостаточная квалификация руководителей, нежелание руководителей предприятия идти на риск, большое количество текущих задач (отсутствие ресурсов для проработки стратегических вопросов), отсутствие актуальной обратной связи от рядовых работников, поставщиков, клиентов, отсутствие должного внимания к тенденциям рынка/отрасли и др.

Таблица 6.2

Характеристики социальных результатов управленческих инноваций на крупных промышленных предприятиях²²⁸

№ п/п	Характеристики социальных результатов управленческих инноваций на крупных промышленных предприятиях	Временной интервал оценки, год		
		2012	2015	2020
		Показатели оценки, %		
1	Исполнительность, аккуратность	82,0	81,0	84,0
2	Способность принимать нестандартные решения, идти на риск	28,0	36,0	38,0
3	Теоретические знания и способность к творческой работе	18,0	22,0	23,0
4	Систематический, рациональный способ работы, трудовых операций	18,0	62,0	61,0
5	Практические навыки (ремесленные, экспериментальные)	17,0	43,0	51,0
6	Способность решать комплексные вопросы, широкий взгляд на проблемы и т. п.	17,0	28,0	33,0
7	Способность организовывать труд других людей, руководить	11,0	25,0	36,0
8	Способность изобретать или отыскивать новые технические решения	5,0	16,0	20,0

²²⁸ Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. — С. 179.

№ п/п	Характеристики социальных результатов управленческих инноваций на крупных промыш- ленных предприятиях	Временной интервал оценки, год		
		2012	2015	2020
		Показатели оценки, %		
9	Использование современных методов трудовой деятельности	55,0	65,0	69,0
10	Участие в разработке управленческих решений	7,0	11,0	13,0
11	Культура выполнения технологических и организационных операций	72,0	80,0	81,0
12	Этические и нравственные позиции в коллекти- ве	47,0	54,0	56,0
13	Противодействие девиантному поведению в коллективе	21,0	22,0	24,0
14	Качество выполнения работы	44,0	48,0	49,0
15	Повышение уровня профессиональной компетентности	68,0	74,0	79,0
16	Возможности перехода к более сложному труду	72,0	72,0	75,0
17	Овладение информационными технологиями профессионального и межпрофессионального взаимодействия работников	22,0	23,0	37,0
18	Наличие собственных целей в деятельности коллектива предприятия	37,0	32,0	34,0
19	Участие в подготовке и воспитании молодых работников	7,0	11,0	10,0
20	Участие в рационализаторской и изобретатель- ской деятельности	2,0	7,0	8,0

При рассмотрении производственно-хозяйственной деятельности предприятий в современной рыночной экономике и ее инновационной направленности ряд авторов отмечают существенные недостатки в сфере управления, а именно:

- некомпетентность — 45,0%;
- недостаток опыта — 9,0%;
- недостаток управленческого опыта — 18,0%;
- узкий профессионализм — 20,0%;
- невыполнение принятых обязательств — 3,0%;
- обман — 2,0%²²⁹.

²²⁹ Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Мелкий инновационный бизнес / Учебное пособие, Изд-во СПбГУЭФ, 1998. Цит. по: Потемкин В.К. Качество управленческого труда : учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. — 243 с.

По статистике более 70% проектов по проведению преобразований терпят неудачу, в 39% случаев ее причины заключаются в сопротивлении сотрудников переменам, в 33% проектов не дают желаемого результата, потому что руководители не поддерживают изменений личным примером²³⁰.

6.3. Экономические и социально-психологические основы мотивирования работников в преодолении конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях

Мотивация — это процесс осознаваемого и неосознаваемого выбора человеком определенного типа поведения под воздействием внешних и внутренних факторов. В основе мотивации поведения ценности, потребности, смыслы деятельности. С другой стороны, мотивация — это система побуждений, которые вызывают активность человека: экономические, духовные, социальные и др.

Человеческое поведение представляет собой результат ситуационной и диспозиционной мотиваций, формирующийся в ходе соотношения социальных, психологических установок личности, ценностей и потребностей с внешним контекстом жизнедеятельности. Стратегия поведения человека выражается в его отношении к выполняемым социальным и профессиональным ролям, характеристиках взаимоотношения с окружающими.

На человека в организации воздействуют несколько разновидностей факторов, составляющих внешнюю среду его жизнедеятельности и определяющие стратегию поведения, работоспособность, затраты и результаты труда. К ним относятся:

1. *Экономические факторы*, которые влияют на материальную заинтересованность в результатах труда (уровень и формы заработной платы, социальные гарантии и др.).

2. *Социально-психологические факторы*, которые влияют на моральную заинтересованность в результатах труда (формы взаимоотношений в коллективе, морально-психологический климат), а также рациональный режим труда и отдыха (продолжительность рабочего дня, регламентированных и нерегламентированных перерывов в работе, отпуска, гибкие графики работы и пр.).

²³⁰ Благутин М., Клинцов В., Кулагин В. От организационной эффективности к успеху // Вестник McKinsey. — № 31. — 2014.

3. *Организационно-гигиенические факторы*, которые должны учитывать особенности конкретного человека и обеспечиваться посредством использования и удобного размещения мебели, средств организационной и вычислительной техники с учетом требований эргономики (науки, изучающей взаимодействие человека и машины в конкретных условиях), технической эстетики и научной организации труда, от этого зависит содержание выполняемых трудовых операций, рабочие позы, темп труда, расстояния и скорость перемещений, эргономические и эстетические условия труда (удобство расположения, форма, размещение органов управления, цветооформление рабочего места, воздействие музыки, запахов и пр.).

Социальный механизм управленческого воздействия на мотивацию работников основан на учете взаимосвязи мотивации человеческого поведения с параметрами внешних условий жизнедеятельности. Социальное управление основывается на создании такой среды, в которой будут актуализироваться высшие ценности человека, реализовываться его потребности и в соответствии с этим, формируется стратегия конструктивного поведения в социально-трудовом взаимодействии. Поэтому в современных условиях производственной деятельности предприятий, основанных на рыночных отношениях, управленческий труд связан с:

- применением стимулов эффективной и качественной работы персонала (персональные надбавки, премии, должностные оклады);
- рационализацией условий трудовой деятельности (улучшение оснащения рабочих мест, компенсации за отклонение от нормативных характеристик работы, создание рациональных режимов труда и отдыха);
- обеспечением стабильности работы персонала (применение надбавок за выслугу лет и стаж работы, участием в распределении прибыли, привлечением персонала к акционированию предприятий);
- внедрением социальных программ (беспроцентные кредиты на приобретение жилья, медицинское и пенсионное страхование, осуществление спортивных и социально-культурных мероприятий, льготы ветеранам и молодежи);
- формированием стабильных межличностных отношений (раннее предупреждение конфликтов, создание условий социального партнерства);

- совершенствованием среды осуществления профессиональной деятельности (осознание персоналом значимости выполняемой работы, привлечение его к управлению, создание условий взаимного доверия и творчества);
- моделированием профессионального и должностного роста; формированием условий общественного и профессионального признания.²³¹

Основой управления поведением персонала является процесс **мотивирования**, т. е. воздействия на человека для побуждения его к конкретным стратегиям действий посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Исследования, проведенные в последние несколько лет подтверждают, что «экономические реформы и связанные с ними экономические решения в сфере производства должны оцениваться не только по показателям технических измерений, экономическим показателям, но и по показателям, характеризующим *социальную эффективность*. И далее: «В различного рода экономических управленческих по своей сути решениях, необходимо опираться на такие социальные индикаторы как мотивация профессионального труда, социально-психологический климат коллектива предприятия, механизм социального регулирования и стимулирования трудовой деятельности, степень удовлетворения работников предприятия социальных, культурных и бытовых нужд».²³²

Это, в свою очередь, актуализирует **использование социальных технологий в управлении**, позволяющих сформировать такую социально-профессиональную среду, которая, с одной стороны, будет способствовать повышению уровня благосостояния и всестороннему развитию личности работников различных статусных и профессионально-квалификационных групп, а с другой стороны, позволит корректировать поведение работников в социально-трудовом взаимодействии, соотнося цели организации с ценностями сотрудников и гармонизируя взаимоотношения. *Примером применения современных социальных технологий в управлении могут послужить*: развитие HR-бренда работодателя, совершенствование системы найма персонала, технологии ценностно-ориентированного управления, механизмы

²³¹ Потемкин В.К. Качество управленческого труда: учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. — С. 33.

²³² Потемкин В.К. Социальный механизм эффективного управления персоналом предприятий // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2020. — № 7. — С. 44–52.

развития организационной культуры, различные формы социального партнерства, формирование социальной ответственности бизнеса, технологии формирования системы справедливой оплаты труда и др. Социальные технологии в системе управления персоналом предприятия направлены на решение задач повышения квалификационного уровня работников, развития ценностно-мотивационных смыслов в их деятельности, формирование культуры труда, усовершенствование условий трудовой деятельности, повышение уровня жизни работников, снижение социальной напряженности и др.

По мысли М.П. Буковинской, как элемент экономической системы социальные технологии нацелены на достижение экономической эффективности, но в то же время, как элемент социальной жизни, они направлены на реализацию принципа социальной справедливости.²³³ *Социальная технология в корпоративном управлении представляет собой систему согласованного взаимодействия работодателей и наемных работников в рамках совместной производственной деятельности, основанную на балансе взаимных интересов и направленную на решение стратегических задач и целей корпорации.* Комплексный подход позволяет повысить технологичность реализации технологий социальной политики и системно перейти от идеологии к конкретной реализации технологий и оценке их эффективности, выделить новые аспекты процесса управления, конкретизировать понятие социальной технологии до уровня, встраивающего их в уже традиционный управленческий процесс и перевести процесс их реализации на научно-практическую основу.

В современных организациях интегрируются работники, принадлежащие к различным социально-профессиональным, демографическим группам, отличающиеся по своим ценностным ориентациям, уровню дохода, психологическим установкам, когнитивным характеристикам, психологическим параметрам. Поэтому социально-трудовое взаимодействие имеет *высокий потенциал конфликтогенности*, который преодолевается посредством применения научно-обоснованных социальных технологий, позволяющих обеспечить удовлетворение разнонаправленных потребностей работников в контексте конструктивного сотрудничества, не прибегая к стратегиям агрессивного противоборства.

²³³ Буковинская М.П. Социальные технологии как способ регулирования трудовых отношений в корпорациях. Дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — М., — 2008. — С. 20.

В Таблице 6.3 приведена классификация социальных корпоративных технологий, включающая в себя следующие направления деятельности:

- 1) создание социальных механизмов, мотивирующих производительность труда;
- 2) инвестиции в человеческий капитал;
- 3) развитие корпоративной культуры;
- 4) развитие бренда работодателя;
- 5) развитие социальной ответственности организаций и предприятий.

Таблица 6.3

Классификация социальных корпоративных технологий²³⁴

Вид социальной технологии	Регулятор	Социальный интерес, потребность
1. Создание социальных механизмов, мотивирующих производительность труда		
1.1. Создание мотивирующей оплаты труда	Размер заработной платы	Обеспечение воспроизводства рабочей силы
1.2. Создание привлекательных рабочих мест	Изменение условий труда	Качество трудовой деятельности
1.3. Управление карьерными стратегиями;	Предоставление возможностей для роста	Потребность в самовыражении и росте
1.4. Участие работников в собственности корпорации	Владение акциями	Потребность в соучастии
2. Инвестиции в человеческий капитал		
2.1. Обучение работников	Оплата обучения	Потребность в саморазвитии
2.2. Инвестиции в поддержание здоровья и культурного развития	Финансирование социальных объектов	Потребность в самосовершенствовании
2.3. Предоставление социальных пакетов	Финансирование социальных сервисов	Потребность в стабилизации и ощущении надежности
3. Корпоративная культура		
3.1. Участие в управлении	Создание механизма учета мнений работников	Потребность в инновации как элементе самоутверждения
3.2. Формирование корпоративной лояльности	Создание механизма закрепления взаимосвязей работник-корпорация	Потребность в принадлежности к группе и чувстве общности целей и дела

²³⁴ Буковинская М.П. Социальные технологии как способ регулирования трудовых отношений в корпорациях. Дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — М., 2008. — С. 21–22.

Вид социальной технологии	Регулятор	Социальный интерес, потребность
4. Бренд		
4.1. Реализация концепции бренда в деятельности подразделений	Внутреннее смыслотворчество	Потребность в осмысленности и общественной пользе реализуемой деятельности
4.2. Управление социальным пространством бренда	Внешнее выражение целей корпорации	Потребность в социальном признании реализуемой деятельности
5. Направления совершенствования корпоративной политики в области социальной ответственности бизнеса		
5.1. Неукоснительное выполнение корпоративными законодательства	Формирование законопослушности корпораций	Потребность в легитимизации и участии в транспарантных экономических отношениях
5.2. Поддержание партнерских отношений с общественными организациями	Формирование социальных сетей	Потребность в социальной поддержке
5.3. Вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и программы поддержки развития местного сообщества	Формирование программы по связям с общественностью	Потребность в существовании нормально функционирующего социального пространства, обеспечивающего качественное воспроизводство человеческого капитала территории

В условиях перехода к цифровой экономике, трансформации форм взаимодействия между работодателями и работниками, а также между различными группами работников внутри организации происходит изменение парадигмы управления, жесткие структуры каскадного управления сменяются более гибкими адаптивными моделями. Как отмечается, основные изменения в управлении персоналом сводятся к тому, что происходит переход:

- от жестких структур управления к пластичным,
- от централизации управления к делегированию полномочий,
- от узкой специализации к широким профилям работников,
- от спланированной карьеры к гибкому развитию,
- от контроля за работниками к ответственности самих работников за собственное развитие,

— от конфиденциальности кадровых вопросов к открытому обсуждению уровня компетентности работников²³⁵.

Личность со свойственной только ей системой взглядов, установок и предпочтений оказывается как объектом, так и субъектом экономической жизни предприятия. Это многократно увеличивает вероятность возникновения непредвиденных ситуаций, а значит, снижает порог безопасности социальной системы, какой является организация²³⁶.

Система мотивации и стимулирования персонала как условие деконфликтизации социально-трудового взаимодействия. Экономические аспекты управления поведением работников реализуются, прежде всего, в **системе мотивации и стимулирования персонала**. В. Врумом были выявлены переменные, определяющие отношение человека к его роли в организации: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение; валентность (ожидаемая ценность вознаграждения). В случае, если ожидаемые результаты не обладают ценностью для индивида, то и выполнение соответствующей роли в организации теряет для него смысл. Л. Портер и Э. Лоулер²³⁷ развивали и дополняли идеи В. Врума, а также теорию справедливости С. Адамса. В их модели анализируются такие переменные как: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Л. Портер и Э. Лоулер опираются на модель потребностей, предложенную А. Маслоу, в частности, оценка индивидом ценности получаемых вознаграждений происходит на основе степени удовлетворения основных потребностей: в плане безопасности, социального уважения, самостоятельности и самореализации. Сочетание внутренних и внешних вознаграждений с учетом фактора их субъективной справедливости складывается в чувство удовлетворения человека своей работой. При этом, уровень затрачиваемых человеком усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько сам человек верит в наличие данной связи.

Из этого следует вывод, что существующая в организации система вознаграждения, с одной стороны, является потенциальным

²³⁵ Потемкин В.К., Исаченко М.В. Экономическая психология. Учебник. — СПб.: Терция, 2005. — С. 245.

²³⁶ Копейкин Г.К., Потёмкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. — СПб.: Терция. 2004. — С. 82.

²³⁷ Edward E. Lawler, Lyman Porter Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance // Work and motivation / Edited By Victor H. Vroom and Edward L. Deci — Richard Clay Ltd, 1970, 398.

конфликтогеном, источником социальной напряженности, неудовлетворенности, а с другой стороны, мощным инструментом мотивирования персонала на преодоление конфликтных ситуаций и конструктивное взаимодействие в коллективе.

Так, по мысли *Ф.Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли* система вознаграждения в организации, которая способствует росту включенности работников в реализацию цели повышения эффективности деятельности, должна основываться на следующих принципах:

1. Согласование системы вознаграждения с целями организации и показателями их достижения (участие в прибыли, поощрительные выплаты, рост масштабов «оплаты по результатам», поощрительные выплаты руководителям. В идеале вознаграждение должно полностью отражать цели организации, связывая работу персонала с многомерными показателями, которые являются мотивационными факторами как для сотрудников, так и для организации в целом.

2. Распространение зоны действия системы вознаграждения за пределы организации, использование разнообразных мотивирующих факторов.

3. Разрешение сотрудникам самим определять форму своего вознаграждения. Каждая организация, в явном или неявном виде, предлагает персоналу своеобразный пакт («психологический контракт»), основу, на которой строится участие сотрудников в жизни корпоративного организма. Например, согласно соглашению, основанному на патерналистской основе, работники обязаны ответственно трудиться в организации 40 часов в неделю из года в год, а организация гарантирует их занятость в течение всей трудовой жизни и достойный уход на пенсию. В настоящее время в успешно действующих организациях на первое место вышел более гуманный психологический пакт: «Вы личность, ответственная за собственную жизнь. Пусть вашей заботой станут процветание и рост компании, а мы сделаем все возможное, чтобы вы росли как профессионал и жили лучше».

Одной из главных задач в управлении персоналом предприятия является *формирование интегрированного коллектива*, объединенного пониманием единых целей, способов их достижения и характеризующимся устойчивостью. В процессе профессионализации на конкретном предприятии работники адаптируются к социальным и организационным условиям деятельности, выстраивая ту или иную стратегию поведения. Во многом, направленность поведения личности определяется присущими ей ценностно-мотивационными

смыслами в деятельности, мотивами, которые трансформируются под воздействием условий жизнедеятельности человека. Интернализация требований к исполнению социальных и профессиональных ролей происходит как на функциональном уровне, так и на смысловом, когда человек не только ведет себя соответственно нормативным ожиданиям, но и ощущает внутреннюю согласованность поведения с личностными смыслами и ценностями. Отмечается, что в процессе освоения профессиональных ролей работник проходит два вида адаптации²³⁸: промышленную и социальную. **Промышленная адаптация** — это постепенное вхождение нового работника в конкретные условия профессионального труда. **Социальная адаптация** — приспособление к совокупности новых ролей и связей с окружающей социальной средой вследствие чего достигается определенное соответствие индивидуальных потребностей организационным требованиям.

Результаты адаптации работника проявляются в *гибкости его поведенческих стратегий*, степени соответствия его поведения групповым ожиданиям, снижению проявлений отклоняющегося поведения, его включенности в единое ценностно-смысловое пространство организационной культуры.

Как было рассмотрено выше, организационная культура предприятия определяет контуры одобряемого и санкционируемого поведения, методы принятия и реализации управленческих решений, распределение ответственности, сценарии поведения в конфликте и др. Как следствие, *социальные технологии развития организационной культуры* являются инструментом управления поведением работников и мотивирования их к преодолению конфликтных ситуаций.

Социально-психологический климат на предприятии как условие мотивирования работников на преодоление конфликтных ситуаций. Как отмечалось, одной из причин конфликтов в социально-трудовых отношениях является дефицит ресурсов, позволяющих удовлетворять различные потребности личности. Потребности человека актуализируются в условиях внешней среды, ее социально-психологических и организационных параметров. В связи с этим представляет интерес концепция организационного роста Литвина-Стрингера, разработанная на основе теории Д. МакКлелланда и теории поля. Она демонстрирует, как различный организационный климат (поле) влияет на

²³⁸ Потемкин В.К., Исаченко М.В. Экономическая психология. Учебник. — СПб.: Терция, 2005. — С. 246.

развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного (Табл. 6.4)²³⁹.

Таблица 6.4

Влияние факторов психологического климата в организации на потребности работника²⁴⁰

Факторы психологического климата	Высшие потребности работника		
	Потребность в успехе	Потребность во власти	Потребность в признании
Структурные ограничения	Снижает	Увеличивает	Снижает
Ответственность	Увеличивает	Увеличивает	Не отражается
Теплота отношений	Не отражается	Не отражается	Увеличивает
Поддержка	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Награда	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Конфликт	Увеличивает	Увеличивает	Снижает
Стандарты работы	Увеличивает	Не отражается	Не отражается
Престиж	Не отражается	Снижает	Увеличивает
Риск	Увеличивает	Не отражается	Не отражается

Ключевая роль в определении форм, моделей и характеристик функционально-ролевого взаимодействия между работниками различных социально-профессиональных групп в процессе социально-трудовой деятельности и согласования разнонаправленных интересов при разработке, принятии, реализации и оценке управленческих решений выполняется руководителями. Поэтому управленческое общение, стиль руководства, определяемый совокупностью методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя, выступает основой системы управления поведением работников и мотивирования их на разрешение конфликтных ситуаций.

Так, М.А. Игнацкой сформулированы методы, направленные на удовлетворение потребностей работников во взаимодействии с руководителем, посредством обогащения характера и содержания труда, участия в процессе подготовки и принятия управленческих решений (табл. 6.5). Развивая данную мысль, стоит отметить, что перечисленные методы

²³⁹ Игнацкая М.А. Психология управления и организационное поведение: учеб. пособие. — М.: Изд-во РУДН, 2006 — С. 101.

²⁴⁰ Там же.

основаны на парадигме человекоориентированного управления и являются ресурсом для развития социальных резервов организации и деконфликтизации социально-трудовых отношений. Не вызывает сомнений справедливость утверждения, что «человекоориентированное управление предприятиями и организациями, если оно приобретает предметно-деятельный характер по оценкам экспертов позволяет от 10 до 20% обеспечить рост производительности труда, на 7–10% снизить непроизводительные затраты рабочего времени и обеспечить включенность персонала в достижение целей социально-экономического развития»²⁴¹.

Таблица 6.5

Взаимодействие руководителя с подчиненными как ресурс деконфликтизации социально-трудовых взаимоотношений²⁴²

Потенциальные направления деятельности руководителя в отношении сотрудников		
Удовлетворение социальных потребностей сотрудников	Удовлетворение потребности в уважении	Удовлетворение потребности в самовыражении
<ul style="list-style-type: none"> — Поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться — Создание на рабочих местах духа единой команды — Проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия управленческих решений, но и с целью обсуждения текущих вопросов — Сохранение возникших неформальных групп, если они не наносят реального ущерба организации — Создание условий для социальной активности работников вне организации 	<ul style="list-style-type: none"> — Необходимо постоянно увеличивать содержательность работ сотрудников — Обеспечьте им эффективную обратную связь с результатами работ и реакцией руководителя; — Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые результаты; — Привлекайте подчиненных к формулированию целей и разработке решений — Делегируйте подчиненным достаточные права и полномочия — Продвигайте подчиненных по служебной лестнице — Обеспечьте или поддержите обучение и переподготовку подчиненных, которая повышает уровень их компетентности 	<ul style="list-style-type: none"> — Старайтесь точно определить и реализовать потенциал каждого работника — Поручайте подчиненным сложные и важные задания, требующие полной отдачи — Поощряйте и развивайте творческие способности подчиненных и свои собственные.

²⁴¹ Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. — 2020. — № 2. — С. 165–176.

²⁴² Составлено авторами на основе: Игнацкая М.А. Психология управления и организационное поведение: учеб.пособие. — М.: Изд-во РУДН, 2006. — 397 с.

Таким образом, управление поведением работников в преодолении и разрешении конфликтных ситуаций основывается на понимании мотивации как целостного процесса выбора человеком альтернативных стратегий взаимодействия с внешней средой. Стратегии поведения в конфликте определяются общей мотивацией деятельности и, во многом, основываются на личностных, когнитивных, профессиональных особенностях человека, а также социокультурном контексте его жизнедеятельности на уровне макро, мезо и микросоциальной среды. На мотивацию поведения воздействуют такие факторы микросреды как: организационная структура и организационная культура, система экономических и социальных гарантий, социально-психологический климат в коллективе (уровень доверия между работниками, распространенные групповые установки и др.), стиль лидерства в организации, модель взаимоотношений с непосредственным руководителем.

6.4. Преодоление конфликтных ситуаций в процессе социализации личности работника

По определению, предложенному И.С. Коном, социализация это процесс усвоения индивидом социального опыта, определенной системы знаний, норм, ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества.²⁴³

По мнению Б. Д. Парыгина, социализация — это «многогранный процесс очеловечивания человека, включающий в себя как биологические предпосылки, так и непосредственно само вхождение индивида в социальную среду и предполагающее социальное познание, социальное общение, овладение навыками практической деятельности, включая как предметный мир вещей, так и всю совокупность социальных функций, ролей, норм, прав и обязанностей и т. д.; активное переустройство окружающего (как природного, так и социального мира); изменение и качественное преобразование самого человека, его всестороннее и гармоническое развитие».²⁴⁴ Большинство авторов сводят социализацию к «сложному, многогранному, во многом противоречивому процессу, в ходе которого биологический индивид становится существом общественным, что является вполне точным определением»²⁴⁵.

²⁴³ Кон И. С. Социология личности. М., 1973.

²⁴⁴ Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1980. С. 164–165.

²⁴⁵ Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слуцкого. — Санкт-Петербург. 2004. — С. 345.

Принято выделять два аспекта процесса социализации: явную социализацию, представляющую собой воздействие на личность в процессе вхождения ее в общественные отношения. Субъектами воздействия в данном случае являются социальные институты, социальные группы (семья, коллектив), общности (профессиональное сообщество), отдельные лица. Явная социализация может иметь воспитательный характер и случайный характер (например, воздействие друзей, соседей и др.). Второй аспект социализации — ее латентные формы, т. е. многочисленные влияния, которые испытывает формирующаяся личность, вступая во взаимодействие «с объективно существующей системой отношений между людьми, с отношением людей к окружающему миру, т. е. ко всему тому, что в некоторый момент неподвластно людям, не осознается ими, но объективно является фактором развития личности»²⁴⁶.

Социализация личности является противоречивым процессом, сочетающим как целенаправленные воспитательные воздействия явного характера, так и латентное воздействие стихийных факторов. Противоречия возникают вследствие различия норм, которые присущи различным социальным группам: нормы социального взаимодействия в семье и в университете, в коллективах различных предприятий и организаций.

Условия социализации — это внешняя среда, в которой происходит жизнедеятельность человека, совокупность социальных и природных объектов, предметов, явлений, событий, воздействующих на человека на уровне макро, мезо и микросреды.

Агенты социализации — это индивидуальные или коллективные субъекты, воздействующие на формирующуюся личность. На различных этапах жизненного цикла человека в качестве агентов социализации выступают: семья, учебные заведения (средние, профессиональные, высшие), предприятия и организации. Вместе с тем, противопоставление понятий «объект социализации — субъект социализации» не всегда представляется обоснованным, поскольку агенты социализации оказывают воздействие на социализирующегося индивида не только в ходе целенаправленного воздействия, но и выступая в качестве социально-культурного окружения, внешней социальной среды, с которой соприкасается в своей жизнедеятельности

²⁴⁶ Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слуцкого. — Санкт-Петербург. 2004. — С. 351.

индивид. В связи с этим, представляется справедливым утверждение Ж.Т. Тощенко о том, что «социализация личности связана с трудовой, общественно-политической и познавательной деятельностью человека. Недостаточно просто обладать знаниями, их предстоит превратить в убеждения, которые проявляются в действиях личности. Именно соединение знаний, убеждений и практических действий образует характерные черты и качества, свойственные тем или иным типам личности»²⁴⁷.

Механизмы социализации — *способы, при помощи которых индивид осваивает социальный опыт.* В научной литературе зафиксировано множество механизмов социализации, к которым относятся:

- социальная адаптация — процесс приспособления индивида к социально-экономическим условиям, к ролевым функциям и социальным нормам, к условиям жизни различных социальных групп и организаций;
- интериоризацию — процесс включения социальных норм и ценностей во внутренний мир человека, способ перевода ценностей в структуру «Я»;
- социокультурная идентификация — самоопределение человека, включающее выбор целей, ценностей и убеждений, которым человек следует в жизни;
- подражание — воспроизведение индивидом (сознательно или бессознательно) моделей поведения других людей;
- внушение — внешнее воздействие на психику человека, основанное на некритическом восприятии им информации и последующем воспроизведении в своем поведении усвоенных норм, представлений, установок;

А.В. Мудрик к числу социально-педагогических механизмов социализации относит:

- импринтинг (запечатление) — фиксирование человеком на рецепторном и подсознательном уровнях особенностей воздействующих на него жизненно важных объектов;
- подражание — следование какому-либо примеру, образцу;
- экзистенциальный нажим — овладение языком и неосознаваемое усвоение норм социального поведения в процессе взаимодействия со значимыми лицами;

²⁴⁷ Тощенко Ж.Т. Социология. Общий курс. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Прометей: Юрайт-М, 2001. — С. 239.

- идентификацию (отождествление) — процесс неосознаваемого отождествления индивидом себя с другим человеком, группой, образцом;
- рефлексию — внутренний диалог, в котором человек рассматривает, оценивает, принимает или отвергает те или иные ценности, свойственные различным институтам общества, семье, обществу сверстников, значимым лицам и т. д.

Отмечается, что в изучении процесса социализации распространение получили два относительно независимых направления:

1) нормативное — разрабатывает вопросы, связанные с определением того, как должно проходить развитие личности на разных этапах ее жизненного цикла;

2) Дескриптивное — направлено на описание сущности развития личности.

Нормативная модель социализации. Социализация человека происходит в течение всего процесса жизнедеятельности, поэтому в ней принято выделять ряд возрастных этапов: первичная социализация (от рождения до подросткового возраста), стадия индивидуализации (юношеский возраст), стадия интеграции, трудовая стадия (весь период зрелости человека), послетрудовая стадия (пожилой возраст).

Особое значение имеет «стадия интеграции», т. к. она обеспечивает вхождение человека в общество, благополучное освоение социальных ролей. В случае, если социальные роли не принимаются, возможные негативные последствия в виде появления агрессивных взаимодействий с обществом, конформизма (внешнее соглашательство), изменения себя (тенденция «стать как все»).

В основе процесса социализации лежат формальные и неформальные требования-нормативы, предъявляемые обществом, социальными группами к личности человека. Под **нормативом социализации** понимается *«взаимосвязанная совокупность требований к освоению социального опыта (знаний, норм, ценностей, идеалов, социальных ролей), которые предъявляют различные социальные группы — семья, школа, группы сверстников — развивающимся индивидам на определенных стадиях их жизненного цикла»*²⁴⁸. Механизмом, обеспечивающим выполнение нормативов социализации выступает социальный контроль.

²⁴⁸ Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слуцкого. — Санкт-Петербург. 2004.

Социальный контроль — это система предписаний, запретов, убеждений, мер принуждения, которая обеспечивает соответствие действий индивида принятым образцам и упорядочивает взаимодействие между индивидами. Он включает в себя: принуждение, влияние общественного мнения, регламентацию поведения в рамках социальных институтов, групповое давление. Социальный контроль может осуществляться при помощи внешних механизмов и посредством внутриличностных механизмов — самоконтроль, направленный на согласование своего поведения с требованиями общества.

Дескриптивная модель социализации. Эта модель основывается на комплексном описании процессуальных и результативных аспектов социализации с целью создания реальной картины с учетом сознательных и скрытых воздействий. В центре внимания дескриптивной модели находится взаимодействие личности и внешней среды, включающей в себя агентов социализации. При этом в рамках дескриптивной модели существует два направления:

1. Предметом изучения первого направления становится исследование различных *характеристик и состояний индивидов* и зависимость этих характеристик и состояний от субъективных и объективных факторов социализации.

2. Второе направление исследует механизмы, характер взаимодействия, содержание и особенности деятельности реальных участников процесса социализации.

Примером применения дескриптивной модели служит исследование, проведенное на предприятиях Санкт-Петербурга, в результате которого были выявлены негативные явления в процессе социализации молодых специалистов²⁴⁹. Зафиксировано, что в период прохождения ознакомительной и производственной практик студенты сталкиваются на предприятиях и в организациях с:

- принижением на предприятии общечеловеческих и профессиональных качеств молодёжи — 85,0%;
- проявлением недоверия со стороны руководителей и «старожил» к молодёжи при выполнении ответственных и хорошо оплачиваемых работ — 78,0%;

²⁴⁹ Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 165–176.

- принуждением со стороны руководителей к выполнению работ более низкой квалификации, рутинных операций и функций — 67,0%;
- втягиванием молодёжи во внутригрупповые конфликты, «подставы», интриги — 58, 0%;
- организации труда молодёжи по остаточному признаку — 42,0%;
- отстранения молодёжи от вопросов стратегического планирования, инновационного развития, работ, характеризующихся как «ноу-хау», имеющих статус коммерческой тайны — 40,0%;
- выполнением за счет молодёжи общественных работ по благоустройству, уборке и т. п. — 34,0%.

Кроме того, в исследовании зафиксированы признаки процесса саморегуляции своего поведения молодыми специалистами, которые проявляются, несмотря на не вполне благоприятные условия профессиональной социализации (табл. 6.6).

Таблица 6.6

**Самооценки студенческой молодёжью признаков саморегуляции
собственного поведения²⁵⁰**

N п/п	Состав признаков саморегуляции собственного поведения студентами вузов	Самооценки признаков саморегуляции собственного поведения студентами ВУЗов, %		
		Неотъемлемая часть моего поведения	Вспоминаю о них по случаю	Хотелось бы использовать, но не знаю как
1	2	3	4	5
1.	Эмоциональная зрелость и устойчивость характера в неопределённости ситуации	42,0	50,0	8,0
2.	Внутреннее спокойствие в критические моменты	27,0	15,0	58,0
3.	Умение подходить к решению проблем с разных точек зрения	20,0	60,0	20,0
4.	Готовность к любым неожидан- ным событиям	15,0	35,0	50,0
5.	Чувство меры воздействия поведения на обстоятельства жизнедеятельности	8,0	72,0	20,0

²⁵⁰ Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 165–176.

N п/п	Состав признаков саморегуляции собственного поведения студентами вузов	Самооценки признаков саморегуляции собственного поведения студентами ВУЗов, %		
		Неотъемлемая часть моего поведения	Вспоминаю о них по случаю	Хотелось бы использовать, но не знаю как
1	2	3	4	5
6.	Восприятие действительности такой, как она есть	82,0	15,0	3,0
7.	Наблюдательность	70,0	20,0	10,0
8.	Прогнозирование событий	11,0	80,0	9,0
9.	Умение извлекать положитель- ный опыт из происходящих событий	24,0	72,0	4,0
10.	Стремление понять позицию других лиц	34,0	42,0	24,0
11.	Умение подняться над неразре- шимой проблемой	4,0	15,0	81,0
12.	Способность отставания собственной позиции	55,0	10,0	35,0
13.	Соблюдение личной свободы и независимости	65,0	15,0	20,0
14.	Формирование лидерской позиции	45,0	15,0	40,0
15.	Противодействие стихийной, непроизвольно возникающей, индуцированной социальной напряженности	72,0	24,0	4,0

Исследования, основанные на дескриптивной модели позволяют решить проблему изучения механизмов социализации, особенности взаимодействия объектов и субъектов социализации, кто и как взаимодействует с индивидом, какой характер этого взаимодействия. Это создает возможности не только для фиксации, но и для объяснения различий в социализации индивидов в тех или иных социальных группах.

В социально-трудовом контексте процесс социализации взаимосвязан и переплетен с профессионализацией личности. Профессионализация, по определению В.А. Цвык²⁵¹, является процессом становления и развития профессионализма, т. е. предполагает развитие профессио-

²⁵¹ Цвык В.А. Профессионализация как социальный процесс // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2003. № 4–5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalizatsiya-kak-sotsialnyy-protsess> (дата обращения: 30.05.2020).

нального самознания, формирование профессиональной эрудиции, знаний, умений, навыков и компетенций, развитие профессионально значимых личностных качеств, профессиональную социализацию.

Профессионализация обусловлена внутренними и внешними факторами. К внутренним факторам развития профессионализма относятся биологические, социально-психологические характеристики личности, ценностно-смысловые ориентации, направленность, самооценка, активность жизненной позиции и др. Вместе с тем, значимым для развития профессионализма является влияние внешних факторов макро, мезо и микросреды. Совершенно не случайно, отмечается, что формирование структуры интеллектуальных резервов на личностном уровне, является следствием и результатом:

- процесса социализации и адаптации личности к общим и специфическим условиям ее включения в конкурентную сферу производства;
- формирования способностей и функциональных возможностей личности в процессе производства;
- процесса институционализации, т. е. официального закрепления, утверждения и признания за конкретной личностью прав и обязанностей, определенных ролевых характеристик, юридически и функционально закрепляющих ее профессионально-квалификационный статус;
- жизненного и трудового опыта, в процессе которого формируется содержательно соответствующий уровень профессионального сознания, ориентирующий личность работника, определяющего приоритеты и направленность ее поведения в соответствии со значимыми ценностями, установками, потребностями;
- социального составления личности, ее гражданской позиции, интегрально выражающих и определяющих основную направленность ее жизненных, трудовых интересов и ориентации, позволяющих в многообразной мозаике конкретных ситуаций выбрать соответствующие ориентиры и альтернативы реального поведения²⁵². В процессе профессионализации происходит достижение профессионализма, которое отражает профессиональное продвижение, профессиональный рост, профессиональное развитие

²⁵² Потемкин В.К. Профессиональное распознавание и оценка личности : учебное пособие / В.К. Потемкин. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. — С. 101.

человека. Кроме того, профессионализация включает в себя формирование принадлежности к определенному профессиональному сообществу, как обретение социального статуса через профессию, как развитие и реализация человеческих трудовых ресурсов в ходе трудовой деятельности, успешное освоение социально-профессиональных ролей, позволяющее конструктивно функционировать в обществе.

Профессионализм включает в себя не только *знания, умения, навыки, профессиональную эрудицию*, но и *личностные качества, компетенции*, наличие определенной *личной и профессиональной культуры*. Поэтому процесс достижения профессионализма во многом связан с освоением социокультурных норм, присущих профессиональному сообществу, их интернализации. Не случайно профессионализм определяется как «характеристика человека, отражающая высокий уровень развития профессионально важных личностных качеств, в том числе креативность, характеристики мотивационной сферы и **ценностные ориентации**»²⁵³.

Вследствие того, что выбор жизненного пути и профессии происходит противоречиво, зачастую сопровождаясь включением индивида в разноплановые социальные структуры, то возникает необходимость обращения внимания на процессы десоциализации и ресоциализации.

Десоциализация — отучение от старых ценностей, норм, ролей и правил поведения. Ресоциализация — обучение новым ценностям, нормам, ролям и правилам поведения взамен старых.

Необходимость подобного продолжения социализации становится актуальной обычно в следующих случаях²⁵⁴:

1. В случае социальных перемещений как по вертикали, так и по горизонтали. Вместе с изменением социального положения человека происходит трансформация условий его жизнедеятельности, необходимость отказа от ранее исполняемых социальных ролей, освоения новых. Социальные перемещения сопровождаются возникновением новых структур социальных взаимоотношений, связей с окружающими людьми.

²⁵³ Казарян М.Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме // Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности: материалы II Международной интернет-конференции, январь — май 2007. Омск: Изд-во «Полиграфический центр КАН», 2007. С. 119–127.

²⁵⁴ Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слуцкого. — Санкт-Петербург. 2004.

2. В случае крупных общественных изменений — экономических, политических и культурных, охватывающих достаточно широкие массы людей, представителей различных социальных групп.

3. Ресоциализация индивидов с девиантными моделями поведения.

Девиантное поведение — это отклонение от того образца, который предписывает социальная норма. Причиной девиантного поведения является, прежде всего, неудачная социализация индивида, т. к. ситуация, когда человек не усвоил нормы того общества, в котором происходит его жизнедеятельность. Еще одной причиной девиантного поведения является «протестное» настроение, т. к. бунт против ценностей социальной группы. И, наконец, третья причина девиантного поведения — конфликт между нормами различных социальных групп, в которых индивид исполняет разнообразные социальные роли, вступление норм в противоречие.

В организационно-трудовом контексте существуют инструменты социального контроля, позволяющие регулировать проявления девиантного поведения среди работников (табл. 6.7.).

Таблица 6.7

Виды и примеры санкций в системе социального контроля организаций и предприятий как инструмент управления социализацией персонала

Санкция	Примеры
Позитивная формальная	Письменная благодарность, премия, повышение в должности, предоставление дополнительных льгот и бонусов, включение в кадровый резерв
Негативная формальная	Депремирование, штраф, увольнение с работы, выговор
Позитивная неформальная	Устная похвала, общественное признание, комплименты
Негативная неформальная	Критика, жалоба, осуждение

Формой социального контроля является установление ответственности работника перед организацией: юридической, материальной, нравственной и др.

Исследователи подчеркивают, что социальный контроль определяет управленческую координацию трудового поведения членов организации, способствует повышению возможности достижения стратегических целей, а значит, влияет на стиль социального управления и конкретизирует его. Социальный контроль здесь реализует процесс регулирования трудового взаимодействия через разработку и внедрение

определенных организационных норм, принципов, соглашений, что позволяет минимизировать трудовые конфликты между профессиональными группами, являющимися носителями различных социально-экономических интересов и обладающими разным уровнем человеческого капитала²⁵⁵.

Социальный контроль в организациях направлен на обеспечение эффективности взаимодействия между различными статусными и профессионально-квалификационными группами работников, в т. ч. гармонизацию взаимоотношений, снижение конфликтности, управление социальной напряженностью. Социальный контроль обеспечивается инструментами экономического, правового, административного, социально-культурного характера. Реализация социального контроля происходит на уровне организации в целом, отдельных подразделений и конкретных рабочих мест, а также на уровне самосознания работника. В современных условиях невозможно осуществление социального контроля только в виде его внешних форм, повышается роль внутреннего самоконтроля, самоуправления работниками своим поведением, что отражается в концепции человекоориентированного управления. В процессе социализации персонала предприятия организацией создаются условия, направленные на формирование определенных стереотипов поведения посредством использования практико-ориентированных мотивационных механизмов. Среди них следующие²⁵⁶:

1. Мотивирование профессиональной интеграции, суть которой состоит в создании условий, например, для молодых специалистов быстрого вхождения и самореализации в коллективе предприятия или в создании плавающих инновационных центров, в которых в зависимости от поставленных задач меняется подбор персонала.

2. Мотивирование профессионального единого статуса, состоящего в формировании отличительных признаков персонала: рабочая одежда, эмблема, открытая книга для записей пожеланий персонала.

3. Мотивирование соревновательной среды: физкультурно-трудо-вой и физкультурно-оздоровительной, интеллектуальной, инноваци-

²⁵⁵ Баландина Т.М. Социальный контроль в системе управления современной организацией // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2013. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-kontrol-v-sisteme-upravleniya-sovremennoy-organizatsiey> (дата обращения: 09.04.2021).

²⁵⁶ Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 165–176.

онной. При этом усиливается значимость профессии, создаются ориентиры для подражания, преемственности профессионального опыта, реализуется эффект признания в коллективе.

4. Мотивирование поощрения расхождения во взглядах. При этом стратегические решения обкатывают в самых различных группах персонала методом педалирования основополагающей идеи. Результатом реализации в практической деятельности подобных подходов к мотивации персонала может стать новая идея, раскрытие способностей работников, появление новых специалистов-лидеров.

6. Мотивирование институционализации процессов трансформации деятельности предприятия, которое предполагает в определенные периоды (раз в два-три года) вносить предложения по вопросам технической, экономической, правовой, социальной политики предприятия, с широким их обсуждением среди персонала структурных единиц. Концептуально обозначенные механизмы мотивирования производственной деятельности персонала предприятий мешают проявлениям люмпенского сознания у работников, усиливают престиж постоянной работы на предприятии, создают условия для целевого, адресного мотивирования производственной деятельности персонала предприятий.

7. Адресное мотивирование работников и малых групп персонала снижает уровень социальной напряженности, для которой характерны явные или скрытые формы противоборства, вызванные ущемлением интересов одной из сторон социально-трудовых отношений, а также различного рода конфликтных ситуаций.

6.5. Нормативные и принудительные механизмы деконфликтации отношений персонала предприятий и организаций

В данном параграфе будут рассмотрены механизмы деконфликтации отношений персонала предприятий и организаций с точки зрения неинституционального направления в социологии, а именно, на основе работы из *П. Дж. Димаджио* и *У.В. Пауэлла* «Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях»²⁵⁷.

²⁵⁷ Димаджио П. Дж., Пауэлл У. В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Классика новой экономической социологии. — М.: Изд-во ВШЭ, 2014. — 381 с.

Согласно классической экономической теории, деятельность организации подчинена принципу экономической рациональности, т. е. принятие управленческих решений осуществляется на основе соотношения издержек и выгод. В противоположность этому взгляду, неинституционалистами подчеркивается роль социально-культурных факторов в определении стратегии деятельности организации в целом и отдельных индивидов, выполняющих в ней различные социальные и профессиональные роли. Согласно теориям неинституционалистов «все экономические действия так или иначе укоренены в институтах — предустановленных и привычных регулятивных принципах, которые позволяют совершать выбор и предсказывать действия других факторов». Институты понимаются как правила поведения и способы поддержания этих правил, а сами правила понимаются как регулятивные принципы, подкрепленные легитимными правовыми или социальными нормами, которые либо разрешают какой-то способ действия как возможный, либо предписывают его как желательный или даже обязательный, либо, наоборот, запрещают данный способ действия как неприемлемый.²⁵⁸

Изоморфизм отображает процесс гомогенизации поведения организаций и составляющих их членов, подчиненный ряду закономерностей. Исследователями выявлено три закономерности изоморфизма.

- принудительный изоморфизм (*coercive isomorphism*), который происходит из политического влияния и проблемы легитимности;
- подражательный изоморфизм (*mimetic isomorphism*), являющийся результатом стандартных реакций на неопределённость;
- нормативный изоморфизм (*normative isomorphism*), связанный с профессионализацией.

Принудительный изоморфизм является результатом как формального, так и *неформального давления*, оказываемых на одни организации другими, от которых они зависят, а также культурными ожиданиями в обществе, где эти организации функционируют.

Примером принудительного изоморфизма выступают предписания правительства: производители внедряют новые технологии контроля за выбросами вредных веществ, для того чтобы *соответствовать* законодательству об окружающей среде;

²⁵⁸ Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — С. 39.

- некоммерческие организации ведут счета и нанимают бухгалтеров, для того чтобы соответствовать требованиям налогового законодательства;
- организации нанимают служащих по принципу позитивной дискриминации, для того чтобы отвести обвинения в дискриминации;
- школы помещают в общий поток детей с ограниченными возможностями и нанимают учителей для коррекционного образования, стимулируют появление родительских комитетов и администраторов, способных с ними ужиться, а также вводят учебные планы, которые согласуются с государственными стандартами.

Факторы принудительного изоморфизма могут иметь как явный характер, так и скрытый. К явным и очевидным факторам относятся правовые, технические требования, регламентированные в документах. К более тонким и скрытым факторам, принуждающим организации действовать определенным образом относятся принятые структурные формы, методы организации работы, взаимодействия между элементами, соответствие которым определяет возможности быстрой интеграции в соответствующее организационное поле и доступа к ресурсам. В работе П.Дж. Димаджио и У.В. Пауэлла приводится пример из практики деятельности американских «свободных школ», которые вынуждены вводить должность «директора», который будет вести переговоры с куратором от округа и представлять школу перед внешними учреждениями, тем самым лишаясь возможности формировать эгалитарную структуру.

Подражательный изоморфизм. Другой мощной силой, которая побуждает к имитации, выступает неопределённость различного рода: неоднозначность целей, нестабильность среды, отсутствие четкого понимания организационных технологий (например, на этапе создания организации). В этом случае организация полагается на результаты конкурентного и функционального бенчмаркинга, т. е. исследования лучших практики других организаций и их применения.

Исследователями отмечается, что в случае, когда организация сталкивается с проблемой, возникшей по неоднозначным причинам или не имеющей ясных решений, проблемноориентированный поиск может дать жизнеспособное решение без больших затрат. Организация, модель которой используется, может не знать об этом или не желать,

чтобы её копировали; она просто служит для заимствующей организации удобным источником практик, которые та может использовать. Модели распространяются как непредумышленно, косвенно, через перемещение или текучесть работников, так и открыто — консалтинговыми фирмами или отраслевыми деловыми ассоциациями.

Как правило, для анализа и копирования отбираются организации, которые добились наибольшего успеха или легитимности со стороны органов власти и потребителей в своей отрасли. Примечательно, что не всегда копируемые модели подвергаются рациональному анализу с точки зрения их экономической эффективности. Зачастую для подражания достаточно того факта, что модель применяется в более легитимной организации. Так, многими российскими предприятиями на старте рыночной экономики копировалась структура западных компаний без адаптации ее к отечественной реальности.

Нормативный изоморфизм. Третий источник возникновения изоморфных организационных структур изменений П.Дж. Димаджио и У.В. Пауэлл объясняют **процессом профессионализации**.

Достижение профессионализма происходит в процессе *профессионализации*, которая отражает *профессиональное продвижение, профессиональный рост, профессиональное развитие человека, в ходе которого он, проходя определённые стадии, достигает необходимого уровня профессионализма*. Кроме того, профессионализация рассматривается как формирование принадлежности к определенному профессиональному сообществу, как обретение социального статуса через профессию, как развитие и реализация человеческих трудовых ресурсов в ходе трудовой деятельности. **Профессионализация**, по определению В.А. Цвык²⁵⁹, является процессом становления и развития профессионализма, т. е. предполагает развитие профессионального самознания, формирование профессиональной эрудиции, знаний, умений, навыков и компетенций, развитие профессионально значимых личностных качеств, профессиональную социализацию.

С точки зрения П.Дж. Димаджио и У.В. Пауэлла, **профессионализация** — это коллективная борьба тех, кто объединён одним занятием, за определение условий и методов их работы, за контроль над «производством производителей», а также за утверждение когнитивных оснований и легитимацию их профессиональной автономии. Другими

²⁵⁹ Цвык В.А. Профессионализация как социальный процесс // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2003. № 4–5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalizatsiya-kak-sotsialnyy-protsess> (дата обращения: 30.05.2020).

словами, профессионализация интерпретируется здесь не с точки зрения внутриличностных аспектов, а с позиций определения внешних границ профессии.

В данном контексте отмечается, что профессии испытывают такое же давление принудительных и подражательных процессов, как и организации. Так, представители разных профессий в рамках организации могут отличаться друг от друга, но, вместе с тем, представители одной профессии, работающие в разных организациях демонстрируют значительное сходство. Профессиональный изоморфизм возникает по двум причинам:

1. Образование в учебных заведениях, университетах.

2. Рост и развитие профессиональных сетей, сплетающих организации друг с другом и быстро распространяющих новые модели.

Посредством этих двух инструментов создается пул практически полностью взаимозаменяемых индивидов. Эти индивиды занимают сходные позиции в целом ряде организаций и характеризуются сходством ориентации и диспозиции, способным возобладать над расхождениями в традициях и способах контроля, которые в противном случае могли бы формировать организационное поведение.

Профессионализация, которая начинается в системе образования, продолжается в организациях и предприятиях, где также существуют *инструменты поддержания нормативного изоморфизма*. К ним относятся:

1. *Отбор персонала*. Во многих организационных полях он осуществляется через:

- наём индивидов, работающих в других фирмах той же отрасли;
- рекрутирование персонала для ускоренного продвижения по службе из небольшого числа институтов профессиональной подготовки;
- через такие общие для всех практики продвижения, как постоянный наём менеджеров высшего звена из финансовых и юридических отделов;
- а также с помощью требований к уровню квалификации, предъявляемых к кандидатам на определённые должности.

2. *Планирование карьерного пути*. Индивиды, которым удаётся пройти его до самого верха, практически неотличимы друг от друга.

3. *Адаптация на рабочем месте*. Индивиды в организационном поле проходят предварительную социализацию, чтобы их личное поведение,

стиль одежды, организационный словарь соответствовали общим ожиданиям, как и манера говорить, шутить и обращаться к другим.

4. Обучение и развитие. Профессиональная социализация осуществляется в рамках семинаров, проводимых деловыми ассоциациями, образовательных программ непосредственно на предприятии, консалтинговых проектов, сетей школ, организуемых работодателями и профсоюзами и действует как изоморфная сила.

Поскольку менеджеры и ключевые кадры являются выпускниками одних университетов и их отбор осуществлялся на основе одинаковых критериев, они склонны одинаково смотреть на проблемы, считать нормативно санкционированными одни и те же стратегии, процедуры и структуры, а также весьма сходным образом подходить к принятию решений.

Информационно-коммуникативное пространство вследствие этого выстраивается схожим образом в организациях одного поля и способствует поддержанию признаваемой всеми иерархии статусов, центра и периферии. Такая иерархия становится матрицей информационных потоков и перемещения персонала между организациями. Зачастую в организациях из единого поля действуют похожие системы грейдирования, единые наименования подразделений и должностей. В образовательном поле: ассистент, старший преподаватель, доцент, профессор.

Причем обозначение нескольких крупных фирм в отрасли в качестве ключевых участников переговоров между профсоюзами и руководством компаний может придать этим центральным предприятиям наиболее важную роль и в других отношениях. Государство признаёт ключевые фирмы или организации, выдавая им гранты или заключая контракты, и может, таким образом, обеспечить этим организациям легитимность, сделать их более заметными и побудить конкурирующие фирмы копировать элементы их структуры или технологические процессы в надежде добиться таких же вознаграждений. Профессиональные и деловые ассоциации также являются аренами, на которых происходит признание центральных организаций, а их члены получают позиции, дающие им реальное или церемониальное влияние. Менеджеры самых заметных организаций могут, в свою очередь, повышать свой статус, входя в советы других организаций, участвуя в общепрофессиональных и межотраслевых советах и консультируя государственные учреждения. Их центральность усиливается по мере того, как преуспевающие менеджеры и служащие стремятся сохранить позиции в них,

чтобы развивать свою карьеру. Стремящиеся попасть в такую организацию менеджеры, чтобы усвоить её нормы и нравы, могут заранее проходить через предварительную социализацию. Их карьерный путь также может состоять в перемещении с низших позиций в центральных организациях на позиции менеджеров среднего звена в периферийных.

Таким образом, *изоморфизм отображает процесс гомогенизации поведения организаций и составляющих их индивидов, подчиненный ряду социально-культурных закономерностей*. Другими словами, организации подчиняются действию внешних по отношению к ним факторов и меняют свою стратегию поведения, далеко не всегда руководствуясь выбором рациональных (экономически наиболее эффективных) практик.

С точки зрения *изоморфического подхода* может быть рассмотрена личность в коллективе и социально-профессиональные группы в организации (статусные и профессионально-квалификационные). *Рассмотренные закономерности изоморфизма выступают в качестве условий деконфликтизации отношений персонала предприятий и организаций*.

На уровне индивидов и социальных групп это означает, что поведение не всегда отвечает целерациональной модели. Однако, вследствие воздействия внешних структурных факторов определенные сценарии поведения могут субъективно восприниматься индивидами как наиболее рациональные или благоразумные и вследствие механизма подражания получать наибольшее распространение в социально-профессиональных и статусных группах.

Принудительные механизмы деконфликтизации отношений персонала предприятий и организаций. К числу явных и наиболее очевидных инструментов относятся способы документальной регламентации отношений работников предприятий, поскольку четкая регламентация ответственности, прав и обязанностей позволяет успешно урегулировать конфликты, связанные с выполнением конкретных производственных задач, конфликты ресурсов.

Реализации данной цели служат такие документы как: *устав организации, утвержденная структура управления, штатное расписание, положения об оплате труда, премировании, коллективный договор, должностные инструкции, положения о подразделениях*.

Перечисленные нормативно закрепленные требования фиксируют одобряемые формы поведения, конструктивного взаимодействия в рамках четко распределенных прав и обязанностей, препятствуя возникновению спорных ситуаций и конфликтов. В то же время, ряд

документов напрямую регламентирует действия в конфликте на различных уровнях управления, когда каждому уровню конфликта соответствуют определенные органы и процедуры его разрешения (например, двусторонние переговоры, медиация, арбитраж и др.).

В качестве инструмента принудительного изоморфизма в контексте деконфликтизации выступает и система социального партнерства как важнейшего элемента в механизме управления конфликтами, их профилактики и урегулирования. Согласно ст. 23 ТК РФ, под социальным партнерством понимается система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений. К законодательно закрепленным формам социального партнерства относятся:²⁶⁰

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключение;
- переговоры, взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;
- участие работников, их представителей в управлении организацией;
- участие работников и работодателей, их представителей в досудебном разрешении трудовых конфликтов.

Социальное партнерство служит фактором принудительного изоморфизма как в явной, так и в латентной форме, поскольку организации, придерживающиеся этой модели поведения успешнее интегрируются в систему общественных отношений и обеспечивают доступ к необходимым ресурсам.

Подражательные механизмы деконфликтизации отношений персонала предприятий и организаций. Внешняя среда, в которой реализуется жизнедеятельность работников, характеризуется высокой степенью неопределенности, динамичностью целей, ценностным релятивизмом, отсутствием четких способов достижения целей. По мысли Г. Тарда, главным механизмом общественного развития является подражание. Согласно Г. Тарду, истинность мнения, которое не столько обсужда-

²⁶⁰ Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 2003. — С. 81–82.

ется, сколько «потребляется», состоит не в его правильности, а в числе индивидов, которые в определенный момент его разделяют»²⁶¹.

Поскольку для копирования работниками выбираются не наиболее эффективные модели, а модели поведения тех членов организации, которые наиболее легитимны, то чаще всего, работники копируют сценарии поведения руководителей. Как следствие *низкой конфликтологической компетентности управленческого звена* в организации, она превращается в арену противоборства, когда значительная часть ресурсов тратится на противостояние. Не случайно отмечается, что однажды проявленная руководителем враждебность многократно усиливается сотрудниками в их взаимодействии и общении с клиентами²⁶². Модели поведения руководителей организации, набор повторяющихся поступков, которые совершаются осознанно или неосознанно в ситуации напряженности, противоречия интересов, оказывают влияние на сотрудников и выступают ресурсом деконфликтации отношений персонала. Нельзя не согласиться с тем, что руководитель участвует в управлении конфликтами «как делом, своими профессиональными действиями, так и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом»»²⁶³.

Нормативные механизмы деконфликтации отношений персонала предприятий и организаций

Как известно, коллектив выдвигает индивидам определенные ценности и нормы, которые стали общепринятыми, некие правила деятельности, принципы поведения, этические нормы общения. Успех социализации личности в коллективе, во многом, зависит от степени смысловой интериоризации этих норм, принятия их и реализации в поведении. Таким образом происходит ценностно-смысловая интеграция личности и коллектива.

Исследователями отмечается, что в рамках концепции «Промышленность 4.0» (Industry 4.0) задачи формирования компетенций переориентируются от технических квалификационных характеристик

²⁶¹ Тард Г. Общественное мнение и толпа. М. : Изд-во «КСП+», 1999.

²⁶² Антощенко В. Секрет власти: принципы позитивного управления. М.: Интеллектуальная литература. — 2021. — 315 с.

²⁶³ Самсонова М.А. Социальные технологии эффективного конфликтного взаимодействия в организации // Вестник СГТУ. 2008. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-tehnologii-effektivnogo-konfliktnogo-vzaimodeystviya-v-organizatsii> (дата обращения: 13.04.2021).

к качественным оценкам компетентности как способности выявлять проблемную ситуацию и задавать адекватные параметры поиска возможных решений, действия или бездействия, с учетом этических дилемм, сложности и разнообразия реальной жизни. Университет как социальный институт подготовки человеческого ресурса будет выполнять более широкую функцию селекции и социализации, позволяя структурировать общество на категории людей по степени их мотивации и заинтересованности в творческой деятельности, успехе и достижениях, самореализации или понимании закономерностей²⁶⁴.

В системе образования формируются ценностно-мотивационные смыслы, компетенции, модели поведения, которые в дальнейшем трансформируются в производственной среде. Каждая организация с момента образования существует в соответствии с определенными внутренними ценностями, которые формируются либо целенаправленно, либо стихийно. М.В. Шумейко пишет о наличии у организаций внутренней культуры, аналогичной внутренней культуре наций, которая включает в себя три атрибута: образцы базовых предположений (образцы принятого поведения и действий в стандартных ситуациях), ценностные ориентации и символику, с помощью которой ценностные ориентации передаются из поколения в поколение членам организации.²⁶⁵ При этом М.В. Шумейко обращает внимание на то, что ценностные ориентации в большей степени наследуются благодаря историям, легендам и мифам, нежели благодаря официальным общедоступным документам, детально описывающим ценности организации. Символика отражает те ценности, которые существуют или должны существовать в сознании членов организации. Все регламентируемые в организации нормы, правила, стандарты, мифы, образцы поведения, модели общения должны основываться на соответствующих ценностях, только в этом случае их соблюдение не будет нуждаться во внешнем контроле и дополнительном стимулировании. Таким образом, ценности можно признать ядром корпоративной культуры и центром

²⁶⁴ Покровская Н.Н. Модель передачи Информации 4.0 в концепции Университета 4.0 // Сборник: Архитектура университетского образования: современные университеты в условиях единого информационного пространства. Сборник трудов III Национальной научно-методической конференции с международным участием. Под ред. И.А. Максимцева, В.Г. Шубаевой, Л.А. Миэринь. 2019. С. 75–81.

²⁶⁵ Шумейко М. В., Влияние социокультурных факторов на формирование российского корпоративного управления : автореф. дисс..... д. с.н. 22.00.08. — Москва, 2011. — 64 с.

единого смыслового пространства организации, обеспечивающим базу для слаженного и эффективного взаимодействия всех подсистем.

Следовательно, в процессе профессионализации происходит закрепление определенных моделей поведения, принятых в качестве конструктивных. Стоит отметить, что в организациях с авторитарным стилем управления, а также в организациях с высококонкурентной внутренней средой в основе принятых моделей поведения лежат ценности, не способствующие деконфликтации взаимоотношений персонала. Так, по результатам исследования финансово-кредитной сферы, выявлено, что для сотрудников не характерно восприятие социально-трудовой действительности в парадигме созависимых взаимоотношений, ориентации на людей, единомышленников, коммуникацию, сотрудничество²⁶⁶.

Конструктивные взаимоотношения с коллегами, дружный коллектив являются второстепенной ценностью. По мнению авторов, это связано со слабой развитостью социального управления в организациях финансово-кредитного сектора, отсутствием внимания руководства к человеческому фактору эффективности, неиспользование нематериальных способов мотивации, отсутствием единой организационной культуры и интегрирующих ценностей. Как следствие, закрепляются неконструктивные модели поведения в социально-напряженных ситуациях, что провоцирует конфликты. На этапе отбора персонала отмечается невнимание к диагностике потенциально конфликтных личностей, внутреннее обучение направлено, прежде всего, на передачу специальных технологических знаний, работу с внешними клиентами, в то время как задача формирования навыков внутрикомандной коммуникации не входит в обучающие программы.

Нормативным механизмом деконфликтации отношений персонала фиксации в сознании работников способов конструктивного взаимодействия является кадровая и социальная политика организации: в контексте подбора и найма, адаптации, обучения, оценки персонала, формирования системы внутренних коммуникаций и организационной культуры. В таблице 6.8 отражена система кадровой политики организации, являющаяся нормативным механизмом деконфликтации отношений персонала.

²⁶⁶ Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в контексте модернизации общественных отношений /под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: Инфо-Да, 2019.

Система кадровой политики как нормативный механизм деконфликтизации отношений персонала предприятий и организаций

Направления деятельности	Практические примеры реализации
Диагностика и развитие организационной культуры предприятия	
<ul style="list-style-type: none"> — Диагностика социально-психологического климата; — диагностика системы ценностных ориентаций, ценностно-мотивационных смыслов; — выявление потенциальных конфликтогенов, конфликтных личностей; — определение формальных и неформальных лидеров, анализ их моделей поведения; — определение мероприятий по трансформации/ поддержке существующей системы ценностей и поведения персонала 	<ul style="list-style-type: none"> — Проведение опросов, анкетирования, интервью с сотрудниками всех уровней организационной иерархии, в т. ч. собственников предприятия с целью определения ценностно-мотивационных смыслов, удовлетворенности; — анализ нормативных документов организации, касающихся норм, регламентов, правил поведения (при наличии), актуализация документов; — включенное наблюдение за сотрудниками предприятия в процессе решения возникающих рабочих задач, в ситуациях межличностного взаимодействия с коллегами, подчиненными, руководителями; — проведение социометрии, анализа уровня агрессивности в поведении, определения стиля лидерства; — определение стиля поведения в конфликте у сотрудников различных статусных и профессионально-квалификационных групп; — трансформация организационной культуры, направленная на деконфликтизацию взаимодействия персонала.
Подбор и найм персонала	
<ul style="list-style-type: none"> — привлечение работников определенного социального типа, диагностика стиля поведения в конфликтной ситуации; — распознавание на этапе отбора персонала конфликтных личностей; — создание условий для отбора и найма соответствующих специалистов. 	<ul style="list-style-type: none"> — создание эффективной системы взаимодействия «организация — система образования» в процессе проведения производственных, преддипломных практик, научных стажировок, дней карьеры, ярмарок вакансий и других мероприятий, позволяющих осуществить первичную диагностику ценностей обучающихся, их моделей социально-трудового поведения и оказать воздействие на их формирование;

Направления деятельности	Практические примеры реализации
	<ul style="list-style-type: none"> — внедрение различных методик социально-психологической диагностики соискателей на этапе проведения отборочных этапов на вакансии предприятия; — формирование бренда работодателя с определением миссии, ценностей и целей организации, трансляция данной информации вовне и внутри организации для привлечения соискателей с созвучными ценностями и моделями поведения.
Адаптация персонала	
<ul style="list-style-type: none"> — создание условий для формирования у новых работников и руководителей моделей конструктивного социально-трудового взаимодействия; — социально-психологическая поддержка сотрудников на стадии социализации на предприятии. 	<ul style="list-style-type: none"> — проведение вводного тренинга, знакомящего новых работников с организацией, ее миссией, ценностями и традициями; — формирование информационных материалов, которые содержат общие сведения об организации, необходимые новому сотруднику, включая ценности организации и принятые модели поведения; — наставничество, отбор наставников с учетом социально-психологического тестирования и определения моделей поведения.
Корпоративное обучение сотрудников	
<ul style="list-style-type: none"> — Инвестиции ресурсов в развитие работников, в т. ч. обращение внимания на аспекты командного взаимодействия, умение распознавать конфликтогены в поведении, вести переговоры, формирование навыков устной и письменной коммуникации 	<p>Проведение тренингов, семинаров, нацеленных на формирование определенных моделей поведения и поведенческих установок</p>
Управление карьерой	
<ul style="list-style-type: none"> — Идентификация и поощрение работников, являющихся эталоном-носителем ролевых ценностно-смысловых моделей 	<p>Включение социально-психологической диагностики в систему карьерного планирования, систему формирования кадрового резерва и регулярной оценки эффективности работников, наряду с оценкой выполнения плановых показателей</p>

Направления деятельности	Практические примеры реализации
Внутренние коммуникации	
<ul style="list-style-type: none"> — формирование информационной среды единого ценностного пространства организации как источника представлений об организации и ролевых моделей поведения — создание коммуникационного поля, способствующего корректной интерпретации информации работниками, повышение информированности работников 	<ul style="list-style-type: none"> — проведение регулярных сессий руководителей организации с сотрудниками, ответы на вопросы в формате открытого диалога; — издание корпоративных СМИ; — создание внутренней интерактивной сети для взаимодействия работников; — проведение корпоративных мероприятий.

6.6. Преодоление взаимной нетерпимости акторов социально-трудовых отношений

Согласно представлениям *Л. Козера*, постоянным источником конфликта является неустранимый дефицит ресурсов, власти, ценностей, престижа, всегда существующий в любом обществе. Поэтому пока существует общество, будет существовать в нем и определенная напряженность, время от времени перерастающая в конфликты.

Ранее, в 1896 году на базе изучения налоговой статистики таких стран, как Англия, Франция, Бельгия, Германия, Швейцария, Австрия и США *Вильфредо Парето* вывел закон распределения доходов. В ходе исследования социально-психологического контекста неравенства, ученым отмечалось, что индивид страдает, когда нарушено, или предполагается, что нарушено реальное или идеальное (воображаемое) равновесие, даже если на самом деле он не претерпевает никакого урона в связи с этим нарушением, а иногда даже выигрывает²⁶⁷. Чувства, возникающие при нарушении социального равновесия, индивиды данного общества почти всегда испытывают в специфической форме неприятного, болезненного нарушения их целостности, пребывавшей в состоянии равновесия. Обычно такие чувства вместе с другими остатками входят в состав тех категорий, которые довольно неопределенно выражаются словами «справедливо» и «несправедливо». Говоря: «Это несправедливо», человек выражает, что задеты его чувства, которые он обычно испытывает, находясь в состоянии социального равновесия.

²⁶⁷ Парето, В. Компендиум по общей социологии — 3-е изд. (эл.). — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — С. 169.

Чувства ненависти, особенно если их испытывают представители одной общности в отношении другой, одной нации в отношении другой и т. д., входят в состав чувств данного рода. Часто объект ненависти имеет второстепенное значение, главной оказывается потребность ненавидеть, т. е. активно и энергично противодействовать некоторому нарушению состояния равновесия.

В теории элит В. Парето выделяет два слоя: *низший слой*, который охватывает всех тех, кто не преуспевает, или слабо преуспевает в жизни, и *высший слой*, элиту, которая охватывает всех, кто достигает успеха в определенной сфере деятельности, какой бы она ни была. Понятие элита, как отмечает А.А. Зотов, в теории В. Парето интерпретируется в широком значении²⁶⁸. Если распределить индивидов исходя из лучшего или худшего исполнения ими определенных функций и видов деятельности, то при такой классификации получится *иерархическая лестница*, на которой высшие ступени займут люди, достигающие наилучших результатов в конкретно взятой области деятельности, а низшие соответственно люди, достигающие наихудших результатов. Группы людей, оказавшихся на вершине полученной иерархии, будут считаться элитами.

Вместе с тем В. Парето выделяет правящую элиту (*политическую элиту*), которая занимает властные позиции в обществе и далеко не всегда благодаря своим личностным и профессиональным качествам. Появление элиты подчинено закону естественного отбора, открытой борьбе с конкурентами, а также является результатом «стремления социальной группы, представленной людьми, занявшими высшие позиции в иерархии, монополизировать власть и привилегии, в том числе для передачи детям и родственникам. Ярлык элиты может соответствовать реальным качествам его обладателей, но его могут также иметь люди, получившие его по наследству или благодаря протекции. И здесь играют основную роль уже не личные способности.²⁶⁹

²⁶⁸ Зотов А.А. Теория элит Парето: ее формирование и связь с современной эли-тологией // Российские властные институты и элиты в трансформации: Материалы восьмого Всероссийского семинара «Социологические проблемы институтов власти в условиях российской трансформации» / Отв. ред. А.В.Дука. СПб.: Интерсоцис, 2011. — 326 с.

²⁶⁹ Зотов А.А. Теория элит Парето: ее формирование и связь с современной эли-тологией // Российские властные институты и элиты в трансформации: Материалы восьмого Всероссийского семинара «Социологические проблемы институтов власти в условиях российской трансформации» / Отв. ред. А.В.Дука. СПб.: Интерсоцис, 2011. — 326 с.

Социальная дифференциация, расслоение общества на господствующий класс, контролирующий ресурсы, и подчиненный класс, является одной из основных причин социальных конфликтов. В ходе борьбы за обеспечение себе достойного уровня жизни возникает противостояние, переходящее в открытую конфронтацию, непримиримость, взаимную неприязнь.

Социальная стратификация — это понятие, обозначающее структуру общества и его слоев, систему признаков социальной дифференциации (образование, бытовые условия, занятие, доходы, психология, религия и т. п.), на основе которых общество делится на классы и страты (чаще всего на «высшие», «средние» и «низшие»). Факторами стратификации являются: уровень дохода, образования, квалификации, потребления, другие признаки. В таблице 6.9 приведены данные по стратификации населения РФ на основании уровня ежемесячного дохода.

Таблица 6.9

Стратификация в современной России (по данным Росстата, 2019 г.)²⁷⁰

Средний ежемесячный доход на душу населения	Доля группы с данным уровнем дохода, %
Свыше 60 000 руб.	14,1
45000–60000 руб.	10,1
27000–45000	24,6
19000–27000 руб.	17,9
14000–19000 руб.	13,1
10000–14000 руб.	10,1
7000–10000 руб.	6,1
Ниже 7000 руб.	4,1

Социальная стратификация по уровню дохода является структурным фактором, порождающим проблемы и конфликты, которые проявляются как на макроуровне — в социальной неудовлетворенности, низком уровне социального самочувствия населения регионов, так и на микроуровне — в социально-трудовых взаимоотношениях.

Авторами ранее отмечалось, что «сознание несправедливости существующих в стране распределительных отношений, прежде всего

²⁷⁰ Составлено авторами на основе данных: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021: стат.сборник [Электронный ресурс] Режим доступа: https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm

в оценке наемного труда, является существенным ограничением в реализации работниками своего профессионально-делового ресурса, а также развития, наращивания его качественно новых возможностей — социально-трудовых, интеллектуально-творческих, т. е. социальных резервов»²⁷¹. Уровень материального благосостояния оказывает влияние на мироощущение (мировосприятие) населения, на его психологосоциальное настроение и поведение, на уровень его деловой активности как важный источник социального ресурса и его резервов. Низкий уровень жизни сопровождается тенденцией ухудшения психологосоциального настроения населения со всеми негативными (возможными) последствиями для социально-психологического климата, для формирования отношений доверия между населением, с одной стороны, и властью, с другой, и т. д. Социально-психологическое ограничение характеризуется в значительной мере пассивным, угнетенным, пессимистическим, а подчас и протестным поведением.

Отмечается, что в вопросах распределения дохода, работодатели далеко не всегда следуют принципам партнерства по отношению к работникам. Предприниматели, администрация предприятий часто не считают нужным делиться полученным за счет коллективных усилий доходов с работниками по-партнерски, по-справедливому²⁷². Поэтому решение *проблемы оплаты труда с позиций социальной справедливости* все чаще соотносится с проблемой формирования социально-партнерских отношений.

Ф. Котлер отмечает: «Неравенство в зарплатке ощущается не только самыми бедными слоями общества и рабочим классом, но и многими представителями среднего класса. Немало менеджеров среднего класса задаются вопросом, почему топ-менеджеры имеют такие заоблачные зарплаты, когда они сами зарабатывают до \$ 100 000»²⁷³.

Исследователями вопросов экономического неравенства оцениваются вероятные последствия введения законодательных ограничений

²⁷¹ Управление социальными резервами регионального развития / Под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: Институт проблем региональной экономики РАН. 2001. — 435 с.

²⁷² Управление социальными резервами регионального развития / Под ред. В.К. Потемкина. — СПб.: Институт проблем региональной экономики РАН. 2001. — 435 с.

²⁷³ Котлер, Ф. Конец капитализма? 14 антидотов от болезней рыночной экономики / Ф. Котлер; пер. с англ. К. Шашковой. — М.: Эксмо, 2016. — С. 51

не только на минимальный размер заработной платы, но и на максимальный. Так, отмечается, что подобным образом формируется возможность снижения чрезмерного неравенства доходов. Кроме того, ограничение заработной платы руководителей компаний вынудит их направлять больше средств на материальное поощрение низко- и среднеоплачиваемых работников, способствуя повышению заинтересованности последних в достижении высоких результатов труда. Более равномерное распределение заработков сократит субъективно воспринимаемую дистанцию между рядовыми работниками и руководством организаций. Возможен и позитивный макроэкономический эффект: сглаживание неравенства приведет к росту средней склонности к потреблению и, как следствие, к увеличению совокупного спроса в экономике. Работники с низкими доходами обычно тратят меньшую долю своих заработков на товары зарубежного производства, чем высокооплачиваемые, следовательно, можно ожидать и эффекта импортозамещения.

Вместе с тем, перечисляются доводы *в пользу неприменения каких-либо верхних ограничений трудовых заработков*.²⁷⁴

- нормативные ограничения размера заработной платы будут искусственно сдерживать рост объемов производства, т. к. из экономической теории следует, что оптимальным является такое распределение доходов, когда ставка заработной платы соответствует предельному продукту труда.
- повышенную заработную плату руководителей компаний и ведущих специалистов следует сравнивать не с зарплатами работников более низового ранга, а с доходами предпринимателей, выполняющих аналогичные функции. Заработная плата топ-менеджера должна быть настолько велика, чтобы предотвратить его переход в состав самостоятельно занятых. Установление максимальной заработной платы для наемных работников при отсутствии ограничений, налагаемых на предпринимательские доходы и доходы от собственности, будет способствовать сокращению занятости по найму и перемещению рабочей силы частично в состав самозанятых, а частично — в сферу экономической неактивности. Кроме того, если подобные меры не будут

²⁷⁴ Остапенко В.А. Проблемы и перспективы установления максимальной заработной платы в России // Вестник ГУУ. 2018. № 12.

- применяться в других странах, весьма вероятно усиление трудовой эмиграции;
- богатые люди часть своих сверхвысоких доходов (в том числе, трудовых) тратят на благотворительность, вкладывают в различные экономические и социальные проекты, поэтому в конечном счете деньги могут перераспределяться в пользу бедных не только по каналам налогово-бюджетной системы;
 - максимальный размер заработной платы трудно экономически обосновать, любые ограничения всегда будут в той или иной мере субъективными;
 - если верхний предел заработной платы будет все же установлен (законодательно или посредством системы соглашений между государством, профсоюзами и работодателями), его придется регулярно пересматривать в условиях инфляции. Высокая трудно прогнозируемая инфляция будет способствовать снижению реальной заработной платы и ослаблению мотивации труда.

На уровне отдельных предприятий и организаций, система мотивации и стимулирования персонала как является, с одной стороны, фактором роста конфликтности взаимоотношений, а с другой стороны ресурсом деконфликтизации социально-трудового взаимодействия. Интересны данные исследования работников предприятий машиностроения, химической и нефтехимической промышленности, в котором приняли участие 1200 респондентов. На вопрос «*Оправдано ли, по вашему мнению, встречающееся на практике многократное превышение заработной платы руководителей над заработной платой работников?*». Более 2/3 респондентов (68,10%) считают, что значительное расхождение в уровне заработной платы руководителя и подчиненных оправдано, т. к. вклад и ответственность руководителя несоизмеримы с вкладом и ответственностью исполнителей²⁷⁵.

Существует ***два подхода к оплате труда работника***: оплата за время нахождения на работе и оплата за результат труда, напрямую связанная с оценкой эффективности.

Оплата за время пребывания сотрудника на работе выражается в форме почасовой ставки, ежемесячного оклада, ежегодного дохода. Схема вознаграждения, основанная на оплате за время пребывания сотрудника на работе является менее конфликтной, поскольку

²⁷⁵ Потемкин В.К., Исаченко М.В. Экономическая психология. Учебник. — СПб.: Терция, 2005. — С. 253.

устанавливает равный размер дохода для сотрудников, занимающих равноценные должности в организационной иерархии. Однако данная система не позволяет поощрять инициативу работников, их индивидуальный вклад.

Оплата за результаты труда подразумевает оценку вклада каждого работника и вознаграждение в соответствии с ней. Формой выражения данного вознаграждения являются комиссионные выплаты, премии (бонусы), участие в прибылях, участие в доходах. Оплата труда по результатам позволяет поощрять работников к профессиональному развитию и повышению эффективности. Вместе с тем, она является потенциальным конфликтогеном, разделяя сотрудников, принадлежащих к единой статусной группе на подгруппы с различным уровнем дохода.

Механизмом деконфликтизации социально-трудовых отношений и преодоления взаимной нетерпимости на уровне предприятий и организаций является система стимулирования работников. К сожалению, большинство организаций обходит вниманием разнообразие методов стимулирования, используя только метод материального вознаграждения, провоцирующих рост конфликтности. Однако, существует множество инструментов, в том числе:

- участие в прибылях;
- участие в акционерном капитале;
- стимулирование свободным временем (предоставление дополнительных выходных, гибкого графика работы, сокращение длительности рабочего дня);
- выражение общественного признания;
- оплата транспортных расходов или обслуживание корпоративным транспортом;
- организация питания;
- стипендиальные программы;
- программы медицинского обслуживания;
- программы жилищного строительства;
- страхование жизни;
- выплаты по временной нетрудоспособности;
- льготы и компенсации, не связанные с результатами;
- отчисления в пенсионный фонд и др.

Исследования социального расслоения и взаимной неприязни между социальными группами с различным уровнем доходов на макроуровне свидетельствуют о том, что возможно достижение обще-

ственного согласия. Учитывая всю глубину пропасти между бедными и богатыми, огромное подозрение общества к богатству и бизнесу, финансово-экономическим кругам, неверие в их способность обеспечить справедливое распределение доходов, вряд ли можно рассчитывать на их полное доверие и взаимопонимание, но компромисс между бедностью и богатством при соблюдении ряда основополагающих условий вполне возможен²⁷⁶. Аналогичные тенденции наблюдаются в изменении оценок возможности достижения толерантных отношений между людьми, находящимися на разных полюсах власти. Баланс интересов труднодостижим, обусловлен противоположной направленностью взглядов на жизненно важные интересы личности, общества и государства в различных сферах жизнедеятельности. И одной из основных причин этого являются различные условия жизни людей. Большинство россиян нетолерантны, и их нетолерантность непосредственно связана с социальным неравенством, что еще раз убеждает в необходимости выработки и реализации целенаправленной политики по снижению остроты проблемы неравномерного распределения благ.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Сущность понятия темпоральность.
2. Темпоральная характеристика эпохи, социально-профессиональных групп, личности.
3. Типологии темпорального поведения.
4. Воздействие темпоральных ориентаций работников на их поведение в конфликте.
5. Темпоральная компетентность работников как ресурс деконфликтизации взаимоотношений персонала.
6. Содержание инновационной управленческой деятельности. Функциональные и структурные элементы.
7. Метод субординационных инициатив, метод организационных инициатив, метод социально-психологического воздействия в преодолении конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях.
8. Мотивация поведения и факторы, ее определяющие: социально-психологические, экономические, организационно-гигиенические.
9. Социальные технологии корпоративного управления.

²⁷⁶ Козырева П.М. Российское общество: тенденции исторического транзита // Россия реформирующаяся. Ежегодник / Отв. ред. М.К. Горшков. — Вып.6. — М.: Институт социологии РАН, 2007. — 408 с.

10. Система мотивации и стимулирования персонала как условие деконфликтизации социально-трудового взаимодействия.

11. Влияние факторов психологического климата в организации на мотивацию работников к преодолению конфликтных ситуаций.

12. Взаимодействие руководителя с подчиненными как ресурс деконфликтизации социально-трудовых взаимоотношений

13. Концепция изоморфизма: принудительный, подражательный, нормативный.

14. Изоморфический подход к деконфликтизации отношений персонала предприятий и организаций

15. Происхождение социального неравенства. Теория элит В.Парето.

16. Социальная стратификация в современном российском обществе.

17. Проблемы социально справедливой оплаты труда на предприятиях и в организациях.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Агенты социализации — это индивидуальные или коллективные субъекты, воздействующие на формирующуюся личность.

Десоциализация — отучение от старых ценностей, норм, ролей и правил поведения.

Заработная плата (оплата труда работника) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Звено управления — это обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления, а также руководители.

Идентификация (отождествление) — процесс неосознаваемого отождествления индивидом себя с другим человеком, группой, образцом.

Изоморфизм — процесс гомогенизации поведения организаций и составляющих их членов, подчиненный ряду закономерностей.

Импринтинг (запечатление) — фиксирование человеком на рецепторном и подсознательном уровнях особенностей воздействующих на него жизненно важных объектов.

Инновационное управление — процесс целесообразного воздействия одной системы (управляющей) на другую (управляемую), направленного на преобразование структуры последней, перевод ее из данного состояния в другое или же изменение ее соотношения с окружающей средой, заданного либо самой управляющей системой, либо вышестоящей системой.

Личностное старение — торможение в развитии личности, выражающееся в ретроспективной направленности времени, приводит к снижению функциональной способности системы ценностей обеспечивать мотивацию поведения.

Механизмы социализации — способы, при помощи которых индивид осваивает социальный опыт.

Мотивация — это процесс осознаваемого и неосознаваемого выбора человеком определенного типа поведения под воздействием внешних и внутренних факторов. В основе мотивации поведения ценности, потребности, смыслы деятельности. С другой стороны, мотивация — это система побуждений, которые вызывают активность человека: экономические, духовные, социальные и др.

Норматив социализации — взаимосвязанная совокупность требований к освоению социального опыта (знаний, норм, ценностей, идеалов, социальных ролей), которые предъявляют различные социальные группы — семья, школа, группы сверстников — развивающимся индивидам на определенных стадиях их жизненного цикла.

Операционализация — преобразование теоретического суждения с целью его эмпирической проверки, т. е. основывается на определении признаков (индикаторов), позволяющих судить о наличии тех или иных результатов.

Оплата труда — система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Подражание — следование какому-либо примеру, образцу.

Промышленная адаптация — это постепенное вхождение нового работника в конкретные условия профессионального труда.

Профессионализация — процесс становления и развития профессионализма, предполагающий развитие профессионального самознания, формирование профессиональной эрудиции, знаний, умений, навыков и компетенций, развитие профессионально значимых личностных качеств, профессиональную социализацию.

Ресоциализация — обучение новым ценностям, нормам, ролям и правилам поведения взамен старых.

Рефлексия — внутренний диалог, в котором человек рассматривает, оценивает, принимает или отвергает те или иные ценности, свойственные различным институтам общества, семье, обществу сверстников, значимым лицам и т. д.

Сбалансированная темпоральная ориентация — идеализированная структура восприятия времени, позволяющая человеку гибко переключаться между прошлым, будущим и настоящим, в зависимости от ситуативных требований, оценки ресурсов или личностных и социальных оценок.

Социализация — это многогранный процесс очеловечивания человека, включающий в себя как биологические предпосылки, так и непосредственно само вхождение индивида в социальную среду и предполагающее социальное познание, социальное общение, овладение навыками практической деятельности, включая как предметный мир вещей, так и всю совокупность социальных функций, ролей, норм, прав и обязанностей и т. д.; активное переустройство окружающего (как природного, так и социального мира); изменение и качественное преобразование самого человека, его всестороннее и гармоническое развитие.

Социальная адаптация — приспособление к совокупности новых ролей и связей с окружающей социальной средой вследствие чего достигается определенное соответствие индивидуальных потребностей организационным требованиям.

Социальная стратификация — это понятие, обозначающее структуру общества и его слоев, систему признаков социальной дифференциации (образование, бытовые условия, занятия, доходы, психология, религия и т. п.), на основе которых общество делится на классы и страты (чаще всего на «высшие», «средние» и «низшие»).

Социальная технология — совокупность приемов, методов и взаимодействий, применяемых для достижения поставленных целей в процессе социального планирования и решения разнотипных социальных проблем, и способ применения в практических целях теоретических выводов, наработанных в социологии.

Социальная технология в корпоративном управлении — система согласованного взаимодействия работодателей и наемных работников в рамках совместной производственной деятельности, основанная на балансе взаимных интересов и направленную на решение стратегических задач и целей корпорации.

Структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных управленческих подразделений и отдельных должностей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Степень управления — это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Темпоральная (временная) компетентность личности — особый механизм саморегуляции, личностная черта, которая определяется высоким уровнем самосознания, развитием критической рефлексии и ориентацией на планирование целей будущего.

Темпоральная характеристика человека — особенности его восприятия времени, которые во многом, задают тот или иной вектор поведения, горизонт планирования своего будущего, оценку последствий своих действий.

Управленческие инновации — процесс и результаты внедрения изменений в систему управления предприятием, обеспечивающие эффективную настройку внутренней среды компании в соответствии с динамикой внешней среды.

Условия социализации — это внешняя среда, в которой происходит жизнедеятельность человека, совокупность социальных и природных объектов, предметов, явлений, событий, воздействующих на человека на уровне макро, мезо и микросреды.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Опросник «Оценка способов реагирования в конфликте» (по К.Н.Томасу)

Инструкция по заполнению опросника: перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Доминирующим считается тип (типы) набравшие максимальное количество баллов.

- Соперничество: наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
- Приспособление: означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
- Компромисс: компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.
- Уклонение (избегание): для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей
- Сотрудничество: когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Опросник

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настаивать на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Таблица 1

Бланк ответов

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб: Питер, 2005.
3. Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.
4. Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
5. Бодалев А. А. Восприятие человека человеком. 2-е изд. М.: Издательский дом «Энциклопедист-Максимум»; СПб.: Изд. дом «Мирь», 2015.
6. Васильев О.В., Потемкин В.К., Тарасов А.Ю. Управленческие инновации: исследование, проектирование, социальные результаты. — СПб.: Инфо-Да, 2013.
7. Гнеднёва М.В. Конфликты на предприятиях: структура и причины возникновения // Материалы Ивановских Чтений. № 1 (5). 2016. С.52–57
8. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д.Гоулман. — 8-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 461 с.
9. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 301 с.
10. Дафт Р. Л., Лейн П. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт при участии Патрисии Лейн. — 3-е англ. изд. — Москва : Эксмо, 2007.
11. Демидова Л.И., Поседаева К.Н. Агрессивные и враждебные реакции как фактор конфликтности студентов вуза гуманитарных и технических профессий // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». 2016. № 1.
12. Додонов, Б.И. Эмоция как ценность / Б.И. Додонов. — М.: Политиздат, 1978. — 272 с.
13. Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы) // Социально-политический журнал. 1997. № 1. С. 202–212.
14. Донцов А. И., Полозова Т. А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. Т. 1. № 6. 1980. — С. 119–123.
15. Дубровина Л.А., Кашапов М.М. Взаимосвязи креативности, стилей мышления и способов разрешения конфликтов // Ярославский психологический вестник № 2 (47). 2020. С.: 31–38
16. Зайцев А. К. Социальный конфликт. М.: Academia, 2000.
17. Здравомыслов А. Г. Социология конфликтов. — М., 1996.
18. Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамики массового сознания // Социс — 1993. № 8. С. 12–22.

19. Змановская Е.В. Девиантология. Психология отклоняющегося поведения. — М.: Академия, 2004. — 288 с.
20. Иванов О.И. Социальная напряженность и социальный конфликт // Вестник СПбГУ. — Серия 6. — Политология. Международные отношения. — 2005.
21. Изард К. Э. Психология эмоций. Питер, 2006.
22. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001.
23. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
24. Колесников Н. Е. Социально-трудовые отношения: современные проблемы теории и практики. — СПб.: ИСЭП РАН, 1994.
25. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992.
26. Куликов Л.В. Психология личности в трудах отечественных психологов. Хрестоматия. 2-е изд., СПб, Питер, 2016.
27. Лебедева М. М. Особенности восприятия при конфликте и кризисе // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. — Харьков: ХНАГХ, 2008. — 166 с.
28. Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001.
29. Мастенбрук У. Подход к конфликту // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. — Харьков: ХНАГХ, 2008.
30. Мелибруда Е. Я — Ты — Мы: психологические возможности улучшения общения. Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1986.
31. Миллс Ч. Р. Социологическое воображение — М.: NOTA VENE, 2001.
32. Организационная культура : учебник для вузов / В.К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. — 332 с.
33. Переговоры / пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 200 с. — (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).
34. Потемкин В.К. Личностный фактор в территориальной организации производственной деятельности: научное издание / В.К. Потемкин. — СПб.: СЗИПК ФНС России, 2014.
35. Потемкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. — СПб.: Издательство Инфо-Да, 2009.
36. Потемкин В.К. Социальный механизм эффективного управления персоналом предприятий // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2020. № 7. С. 44–52.
37. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России. 2013.
38. Потемкин В.К. Управление социальными резервами регионального развития. — СПб.: Институт проблем региональной экономики РАН, 2001.

39. Потемкин В.К., Копейкин Г.К. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.
40. Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. — СПб.: Инфо-Да, 2015.
41. Потемкин В.К., Покровская Н.Н. Роль социокультурного подхода к анализу ценностно-нормативного регулирования трудового поведения // ЛиК. — 2004. — No1. — С. 20–21.
42. Психология конфликта. Компендиум кейсов : учеб. пособие / под ред. Т. И. Короткиной. — СПб. : СПбГУП, 2016.
43. Руковишников В. О. Социальная напряженность // Диалог. 1990. № 8. С. 11–19.
44. Рюттингер Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. — М.:ЭКОНОМ, 1992.
45. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. Коллективная монография. / Рук. проекта В.А. Ядов. М. : ЦСПиМ, 2013. 376 с.
46. Сидоренков А.В. Внутригрупповые конфликты и эффективность производственной группы // Социальная психология и общество 2017. Т. 8. № 2. С. 35–50
47. Стреляя Я. Роль темперамента в психологическом развитии. — М: 1982.
48. Халперн Д. Психология критического мышления. — СПб.: Питер, 2000.
49. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе. — Санкт-Петербург : Вершина, 2007. — 238 с
50. Хоманс Дж. Социальное поведение как обмен // Современная зарубежная социальная психология. М.: Издательство Московского университета, 1984. С. 82–91.
51. Хэссон Д. Развитие эмоционального интеллекта: подсказки, советы, техники. — Москва: Альпина Паблицер, 2018.
52. Шейнов В. Управление конфликтами. СПб.: Питер, 2014.
53. Штомка П. Теоретическая социология и социологическое воображение // Социологический журнал. 2001. № 1. С. 148–158.

Учебное издание

Потемкин Валерий Константинович
Вельмисова Дарья Владимировна

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебник для вузов

Издано в авторской редакции

Подписано в печать 22.10.2021. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 23,5. Тираж 60 экз. Заказ 438.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ