**ГЛАВА 10**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ**

**КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ**

**10.1. Организация управления конфликтами и стрессами**

Управление любой организацией определяется как интеграци­онный процесс, с помощью которого профессионально подготов­ленные специалисты управляют путем постановки целей и разра­ботки способов их достижения. Процесс управления предполагает выполнение функций нормирования, планирования, организа­ции, координации, мотивации, контроля, учета и анализа, осу­ществляя которые менеджеры обеспечивают условия для произ­водительного эффективного труда занятых в организации работ­ников и получение результатов, соответствующих целям. Кроме того, управление — это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, ра­ботающих в организации.

Достаточно оснований рассматривать управление как процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и орга­низации в целом с целью достижения максимальных результатов. Одной из основных составляющих системы управления органи­зацией является управление персоналом.

На рис. 10.1 представлены основные подсистемы и функции системы управления персоналом организации. По меньшей мере в двух из подсистем — трудовых отношений и социального разви­тия — присутствуют функции (соответственно) управления про­изводственно-экономическими, идеологическими и социально-психологическими, семейно-бытовыми конфликтами, а также стрессами.

Следует отметить, что в России до последнего времени в си­стемах управления организациями отсутствовали работники-конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции предупреждения и разрешения конфлик­тов не значились. В их обязанность входило создание лишь «нор­мального морально-психологического климата», это на деле означало маскировку наличия неизбежных в коллективе проти­воречий и конфликтных столкновений.

Там, где конфликты возникали, их разрешение возлагалось, как правило, на профсоюзные и другие общественные организации.

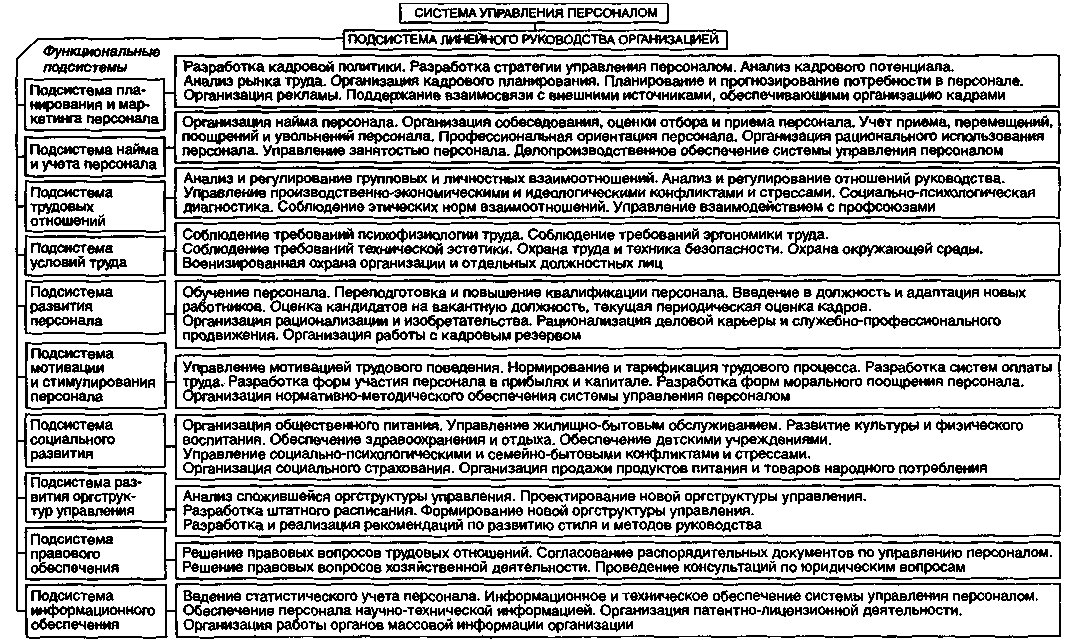


Рис. 10.1. Место управления конфликтами и стрессами в системе управления персоналом организации

Улаживать конфликты приходилось и руководителям. Тот или иной исход вмешательства зависел от личного опыта и интуиции руководителя.

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жиз­ненных позиций, целей как отдельных людей, так и малых и боль­ших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают рас­хождения и противоречия различных сторон, нередко перераста­ющие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

В настоящее время службы управления персоналом, как видно на рис. 10.1, наряду с другими выполняют следующие функции:

* социально-психологическую диагностику;
* анализ и регулирование групповых и личных взаимоотно­шений, отношений руководства;
* управление производственными и социальными конфлик­тами и стрессами.

В условиях командно-административной системы перечислен­ные функции рассматривались как второстепенные. При перехо­де к рынку они выдвинулись на первый план. В их эффективном осуществлении заинтересована каждая организация.

*Функции управления производственными и социальными конфлик­тами, а также стрессами должны выполняться не только руково­дителями, но и специалистами-конфликтологами и специально, созданными подразделениями. На многих крупных и средних предпри­ятиях они, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений.*

*Например,* на одном из российских предприятий в отделе трудовых отноше­ний (ОТО) работает шесть человек: менеджер по конфликтам — начальник от­дела, менеджер по конфликтам — заместитель начальника отдела, конфликтолог, психолог, социолог и секретарь. Оперограмма процесса управления конфликтами этого отдела (табл. 10.1) фиксирует их соответствующие функции. Представление же об информационных связях отдела трудовых отношений с другими подраз­делениями организации в части управления конфликтами дает состав основных документов, которыми они обмениваются между собой (табл. 10.2).

Примером научно обоснованного подхода к организации процессов управ­ления конфликтами может служить и московская фирма «ФОБОС». Здесь сло­жилась система управления конфликтами с конкретно поставленными целями! (рис. 10.2), сделан выбор направлений профилактики конфликтных ситуаций (рис. 10.3).

Таблица 10.1

**СХЕМА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ**

**В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ**

**ОТДЕЛА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **л/л** | ***Функции*** |  | ***Исполнители*** | | |  |
| ***Нач. отдела*** | ***Зам. нач. отдела*** | ***Конфлик­толог*** | ***Психолог*** | ***Социолог*** |
| **1** | **Проведение социологических опросов, социально-психологических исследований** | **Р** | **К** | **П** | **О, У** | **О, У** |
| **2** | **Проведение лекций и семинаров в подразделениях** | **Р** | **К, О** | **У** | **У** | **У** |
| **3** | **Обеспечение руководителей организации литературой по конфликтам** | **Р** | **К, О** | **П, У** | **П** | **П** |
| **4** | **Информирование работников об общих рекомендациях по разрешению конфликтов** | **Р** | **К** | **О, У** | **У** | **У** |
| **5** | **Информирование работников предприятия о его социальном и экономическом положении на текущий момент** | **Р** | **К, О** | **У** | **У** | **У, П** |

Условные обозначения:

О — отвечает за выполнение функции;

У — участвует в выполнении функции;

П — предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К — контролирует;

Р — принимает решение.

Руководители и специалисты фирмы придают должное значение физиоло­гической, психофизиологической и психологической совместимости членов коллектива, учитывают половозрастные особенности совместно работающих людей, их темпераменты и характеры. Все это принимается во внимание при профилактике конфликтных ситуаций, разработке соответствующих рекомен­даций и предложений. К примеру, с учетом возрастных особенностей членов коллектива руководителям всех уровней рекомендуется показывать личный при­мер уважения к работникам старших возрастных категорий, применять методы воспитания (убеждения, порицания) в отношении молодых работников, опре­делять степень совместимости сотрудников с помощью специальных тестов, ис­пользуя их результаты при даче поручений на совместно выполняемую работу.

Вместе с тем в поле зрения руководителей фирмы находится стимулирова­ние конструктивного поведения работников в конфликтных ситуациях. С уче­том делового или личного вида возникающего конфликта ставится цель либо придания ему позитивной направленности, либо устранения (ликвидации) самого очага напряженности. При этом используются средства как поощрения убеждения, так и порицания, побуждения. Подобные меры способствуют повы­шению эффективности совместной деятельности сотрудников, позволяют сводить к минимуму негативные последствия конфликтных столкновений.

Практика разрешения конфликтов в фирме «ФОБОС» предполагает проведе­ние опросов, чтобы путем изучения ответов получить представление о складыва-

**Таблица 10.2 ИНФОРМАЦИОННЫЕ СВЯЗИ ОТДЕЛА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (ОТО) (СОСТАВ ОСНОВНЫХ ДОКУМЕНТОВ)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Откуда поступает* | *Куда направляется* | *Вид документации* |
| Юридический | ОТО | Заключение, письменные и устные справки по правовым |
| отдел |  | вопросам; исковые заявления и претензии по вопросам, подведомственным отделу; договоры для проработки и исполнения |
| ОТО | Юридический | Справки, заключения, расчеты и другие подлинные |
|  | отдел | документы или их копии для предъявления претензий, преддоговорных и имущественных исков и отзывов |
| Комиссии | ОТО | Информация о поступающих в комиссию по трудовым |
| по трудовым |  | спорам жалобах и копии решений об их рассмотрении |
| спорам |  |  |
| ОТО | Комиссии | Письменные и устные справки по методологическим |
|  | по трудовым спорам | вопросам социологии, психологии, конфликтологии |
| Профсоюзные | ОТО | Предложения по совместной подготовке и проведению |
| комитеты |  | лекций и семинаров в цехах и отделах |
| ОТО | Профсоюзные | Письменные и устные справки по методологическим |
|  | комитеты | вопросам социологии, психологии и конфликтологии |
| Отдел кадров | ОТО | Сведения о численности работников на предприятии и в подразделениях |
| ОТО | Цехи, отделы и другие под­разделения предприятия | Анкеты и опросные листы |
| Цехи, отделы | ОТО | Информация о социально-психологическом климате в |
| и другие под- |  | коллективах, отношении к руководству предприятия и его |
| разделения |  | подразделении, наличии недовольства и возможности |
| предприятия |  | конфликта |

ющихся среди сотрудников взаимоотношениях. В зависимости от результатов такого изучения определяются глубина конфликтных противоречий, степень ак\* тивности конфликтующих, а также меры (административные, психологические или педагогические) воздействия на конфликтное поведение.

К примеру, обнаруживается организационный по характеру, скрытый по форме и вертикальный по направленности конфликт: сотрудник не удовлетво­рен оплатой своего труда, размер которой определяет его непосредственный ру­ководитель, но открыто свое недовольство не высказывает. В такой ситуации у руководителя есть двоякий выбор: либо пойти на уступку подчиненному, повы­сить его заработок, не доводя дело до открытого конфликта, активного протеста со стороны продуктивно работающего сотрудника; либо пренебречь скрытым , недовольством подчиненного, указать ему на недостатки в работе, которые ме» шают ставить вопрос о повышении оплаты его труда.

По схожему «сценарию» руководителю рекомендуется поступать и в случае; обнаружения эмоционального конфликта (ссоры) между его подчиненными\*; i Только в этом случае руководитель должен либо убедить участников конфликта < соблюдать установленные «правила игры», общепринятые нормы поведения\* | либо выступить посредником, побудить оппонентов уладить свои расхождения *i* миром.

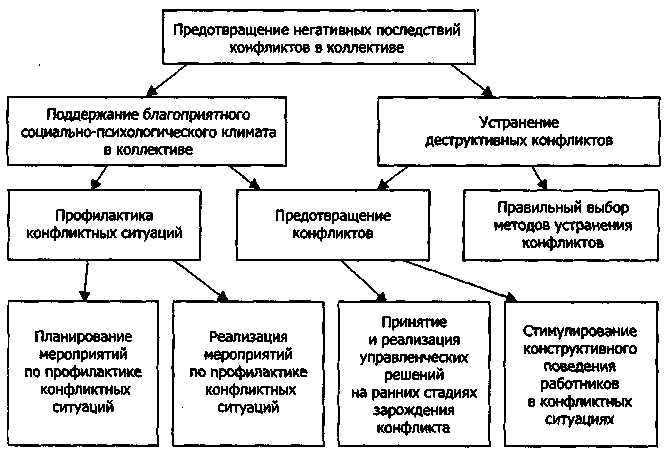


Рис. 10.2. Цели системы управления конфликтами в фирме «ФОБОС»

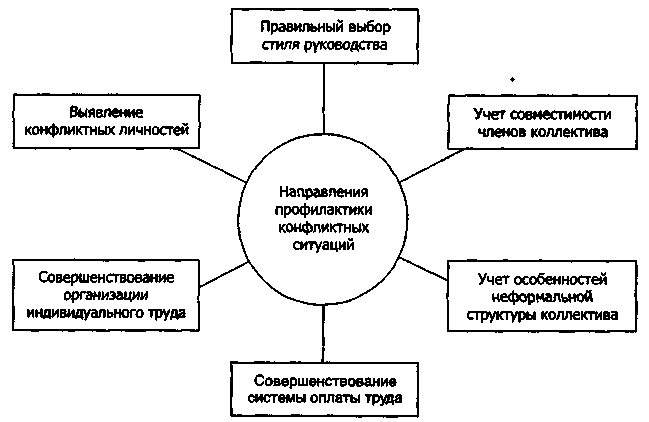


Рис. 10.3. Направления профилактики конфликтных ситуаций в фирме «ФОБОС»

**10.2. Методы управления конфликтами I**

Любая управленческая деятельность является целенаправлен ным влиянием на объект и субъект управления с последователя ным преодолением рассогласований в ходе реализации произвол ственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связи но как с дисфункциональными конфликтами, которые нередя являются следствием допущенных управленческих ошибок, так! с конфликтами, спровоцированными с целью стимулированга творческой активности и инноваций, ускорения процесса измен нений. В последнем случае может возникнуть необходимость *усщ* ления напряженности, но при этом не следует допускать выход! конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасноси дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнитй что отсутствие функционально позитивных конфликтов может ndj родить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликт  
тами, в которые руководство организации втягивается в силу скл$  
дывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев |  
работе. Такого рода конфликты должны разрешаться с минимали  
ными потерями для организации. I

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воэ< действия на персонал организации с целью устранения причин, пси родивших конфликт, и приведения поведения участников конфликт! в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений. i

Существует множество методов управления конфликтами  
Укрупненно их можно разделить на несколько групп, каждая и  
которых имеет свою область применения: !1

* внутриличностные; 1
* структурные; |
* межличностные; 1
* переговоры; 1
* ответные агрессивные действия. J Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личнося

и состоят в правильной организации своего собственного повЦ дения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защй! ной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод ш| редачи другому лицу того или иного отношения к определенной предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой чи ловек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-вЯ сказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою па

зицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, сфор­мулировать принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хо­чет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

**Структурные методы** воздействуют преимущественно на участ­ников организационных конфликтов, возникающих из-за не­правильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам, как уже отмечалось, относят: разъяснение требований к работе, исполь­зование координационных механизмов, разработку или уточне­ние общеорганизационных целей, создание обоснованных си­стем вознаграждения.

*Разъяснение требований* к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанно­сти, ответственность, права. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (опи­сание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

*Использование координационных механизмов* заключается в при­влечении структурных подразделений организации или должно­стных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфлик­тующими сторонами. Один из самых распространенных механиз­мов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаи­модействие людей, принятие решений и информационные пото­ки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерар­хии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинен­ные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение *общеорганизационных целей* позво­ляет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных *систем вознаграждения* также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией,

поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на по-1  
ведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.  
Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное1поведение отдельных лиц или групп. 1

Межличностные методы предполагают, что при создании кон-;  
фликтной ситуации или начале развертывания самого конфлик­  
та его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего даль­  
нейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим ин-'  
тересам. Наряду с рассмотренными выше стилями конфликтного |  
поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), i  
уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс *'*(см. 6.1), следует обратить внимание на принуждение и решение <j  
проблемы. I

*Принуждение* означает попытки заставить принять свою точку, зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересу­ется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Не­достаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициа­тиву подчиненных, создает большую вероятность того, что не бу­дут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала. ;

*Решение проблемы* означает признание различия во мнениях и j  
готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять^  
причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех'!  
сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться  
своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант пре­  
одоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где раз­  
нообразие подходов и точная информация являются существен- !  
ными для принятия здравого решения, появление противоречи- j  
вых мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя *\*стиль решения проблемы. ■

Управление конфликтом через решение проблемы осущест- ^  
вляется в следующем порядке: |

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений. "J
2. После того как проблема определена, выявите решения, ко-1 торые приемлемы для обеих конфликтующих сторон. |
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личностных *i* качествах другой конфликтующей стороны. j
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой сторо­ны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

**Переговоры,** как указывалось (см. 7.2), выполняют определен­ные функции, охватывая многие аспекты деятельности работни­ков. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаи­моприемлемых для конфликтующих сторон решений.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходим^ определенные условия: существование взаимозависимости сто­рон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного разли­чия в возможностях (полномочиях) участников конфликта; соот­ветствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать реше­ния в сложившейся ситуации. Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры мо­гут быть не приняты, так как еще рано, а на других начинать их будет уже поздно.

**Ответные агрессивные действия** как методы являются крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. При­менение этих методов приводит к разрешению конфликтной си­туации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение кон­фликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных послед­ствий, устранение или сохранение причин конфликта, возмож­ность последующих столкновений и др. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: пра­во вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспе­чивать их реализацию, анализ результатов. Применительно к кон­кретному конфликту логику таких действий можно представить в виде схемы (рис. 10.4).

Практика показывает, что сложилось три направления (спосо­ба) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление кон­фликта и собственно управление конфликтом. Каждое из назван­ных направлений реализуется при помощи специальных методов. Рассмотрим некоторые из них.

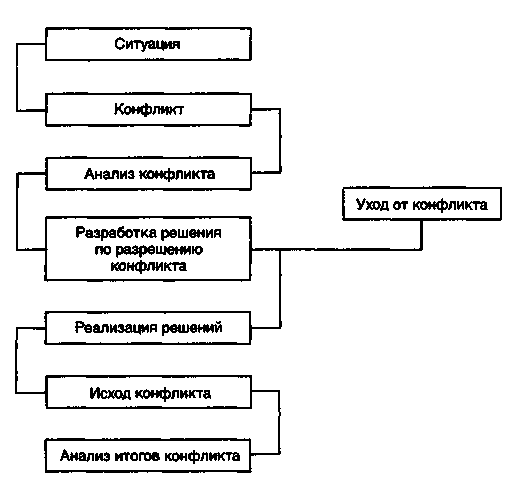


Рис. 10.4. Схема процесса управления конфликтом

Начнем с **ухода от конфликта.** Преимущество такого метода со­стоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфлик­та, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организа­ции, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях:

* банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
* наличия более важных проблем, требующих своего решения;
* необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
* потребности выиграть время для сбора необходимой инфор­мации и ухода от принятия немедленного решения;
* подключения других сил для разрешения конфликта;
* наличия страха перед противоположной стороной или над­вигающимся конфликтом;
* когда время надвигающегося конфликта складывается не­удачно.

К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ дан­ного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является *метод бездействия.* При этом методе развитие событий отдается на от­куп времени, идет по течению, стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предви­деть варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода — *уступки или приспо­собление.* В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда пред­мет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосход­ство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести *метод сглаживания,* который исполь­зуется в организациях, ориентированных на коллективные мето­ды трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь зна­чительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты — акцентируются. «Мы одна друж­но действующая команда и не следуетраскачиватьлодку». Доволь­но часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

**Подавление конфликта,** в свою очередь, предполагает исполь­зование различных методов. Например, *метод скрытых действий* применяется в случаях, когда:

* стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт;
* отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
* невозможно по тем или иным причинам вовлечение проти­воположной стороны в активное противодействие;
* дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкива­ющихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентль­менские», так и далекие от них формы воздействия на противопо­ложную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные перегово­ры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявле­ния прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распро-

странения среди работников негативных настроений по отноше­нию к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным *метод быстрого решения.* Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, при­нимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглаше­нием. Это становится возможным в случаях:

* острого дефицита времени для принятия обстоятельного ре­шения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией;
* существенного изменения одной из сталкивающихся в кон­фликте сторон своей позиции под влиянием аргументации дру­гой стороны или же в связи с получением новой информации;
* взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений;
* когда конфликтная ситуация не является остро противосто­ящей интересам сторон;
* уверенности сторон в том, что скорое решение резко сни­жает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для **управления конфликтом** наиболее рациональным и оправ­данным является использование всего управленческого механизма воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Общие рекомендации по воздействию на конфликтную ситуа­цию могут быть сведены к следующему:

1. Признать существование конфликта, т.е. наличие противо­положных целей, методов у оппонентов, определить самих участ­ников конфликта. Практически эти вопросы не так просто ре­шить, бывает сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-либо поводу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а его от­крытого признания нет; каждый выбирает свою форму поведе­ния в отношении другого, однако совместного обсуждения и по­иска выхода из создавшейся ситуации не происходит.
2. Определить возможность переговоров. После признания существования конфликта и невозможности его быстро решить целесообразно договориться о возможности проведения перего­воров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него; кто может быть посредником, равно устраивающим кон­фликтующие стороны.
3. Согласовать процедуру переговоров: определить где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процеду­ру ведения переговоров, время начала совместного обсуждения.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Проблема состоит в том, чтобы определить, что является предме­том конфликта, а что не является. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, уточняются позиции сто­рон, определяются точки наибольшего разногласия и точки воз­можного сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
6. Принять согласованное решение. В результате взаимного об­суждения вариантов решений стороны приходят к общему реше­нию, которое целесообразно представить в виде коммюнике, ре­золюции, договора о сотрудничестве и др. Иногда, в особенно сложных или ответственных случаях, документы можно состав­лять и принимать по окончании каждого этапа переговоров.
7. Реализовать принятое решение на практике, В тех случаях, когда процесс совместных действий заканчивается только при­нятием проработанного и согласованного решения, а дальше ни­чего не происходит и не меняется, такое положение может вы­звать другие, более сильные и продолжительные конфликты. При­чины, вызвавшие первичный конфликт, не исчезают, а только усиливаются из-за невыполненных обязательств. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее. Поэтому конфлик­тующие стороны должны продумать, как организовать выпол­нение принятого решения, определить задачи каждой из кон­фликтующих сторон в реализации результатов переговоров, зафиксировав в согласованном решении.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструк­тивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разде­лял его убеждения. Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных навыков управления конф­ликтами, им нужны рекомендации и соответствующая практика. В порядке основных советов относительно поведения в конф­ликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как:

* *умение отличить главное от второстепенного.* Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно слож­но. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку по­мочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действитель­но «вопрос жизни и смерти», а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественное, то можно следовать со­вету *Д. Карнеги:* «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустя­ков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах;
* *внутреннее спокойствие.* Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности чело­века. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокой­ствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситу­аций, оно позволяет человеку выбрать подобающую форму пове­дения;
* *эмоциональная зрелость и устойчивость,* по сути, возмож­ность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;
* *знание меры воздействия на события,* означающее способ­ность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;
* *умение подходить к проблеме с различных точек зрения,* обу­словленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-раз­ному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать кон­фликт с позиции своего «Я» будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента — возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопо­ставлять, соединять разные позиции;
* *готовность к любым неожиданностям*, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее пе­рестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;
* *восприятие действительности такой, какая она есть,* а не та­кой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим, следование ему способствует сохранению

психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;

* *стремление к выходу за рамки проблемной ситуации.* Как пра­вило, все «неразрешимые» ситуации в конечном счете разреши­мы, безвыходных ситуаций не бывает;
* *наблюдательность,* необходимая не только для оценки окру­жающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;
* *дальновидность* как способность не только понимать внут­реннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и непра­вильной линии поведения, предотвращает формирование конф­ликтной ситуации;
* *стремление понять других,* их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в по­вседневной жизни случаются только потому, что не все люди уме­ют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противо­положную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;
* *умение извлекать опыт из всего происходящего,* т.е. «учиться на ошибках», причем не только на своих. Такое умение — учитывать причины прошлых ошибок и неудач — помогает избегать новых.

В ряде организаций, особенно на предприятиях и в учрежде­ниях, связанных с обслуживанием большого числа клиентов (потребителей товаров и услуг), составляются письменные реко­мендации работникам о том, как вести себя в конфликтной ситу­ации. В качестве иллюстрации приводим «Памятку», составлен­ную для сотрудников одного из российских банков.

ПАМЯТКА

Анализ конкретных жалоб клиентов банка показывает, что значительной части конфликтов можно было бы избежать за счет более гибкого и профессио­нального поведения персонала в общении. Эти навыки — зрелость и професси­ональное мастерство работника в социальном контакте обязательно формиру­ются у опытного банковского работника и складываются на основе заинтересо­ванного отношения к клиенту и применения тактических приемов в контакте с ним.

Общие **принципы профессионального общения** персонала банка при контакте с клиентами основываются на таких качествах, как:

открытость и естественность в общении;

конкретность и компетентность (отказ от общих рассуждений, многознач­ность и невнятность замечаний);

эмпатия (умение видеть мир глазами других, ставить себя на место другого человека);

доброжелательное, заинтересованное отношение к клиенту;

достоинство, принципиальный отказ от неблаговидных способов разрядки своих эмоций.

Обязательный **минимум знаний о нормах и тактике поведения** оперативно-кас­совых работников в конфликтных ситуациях:

контакт глазами (хотя бы начальный) приветствие («Что бы Вы хотели?», «Чем я могу Вам помочь?», «Слушаю Вас»);

внимательно выслушать жалобу или претензию и продемонстрировать за­интересованность и понимание проблемы клиента (кивок, доброжелательная улыбка, жест одобрения, ориентированная в сторону собеседника поза, приме­нение в диалоге уточнений, обращений по имени-отчеству);

не перебивайте клиента, пока он полностью не изложит своих претензий и не пытайтесь решить проблему в момент проявления агрессии (крик, ругань, брань, ссора);

в случае нарастания напряженности и расширения конфликта (за счет во­влечения в ситуацию других клиентов) целесообразно привлечение посредника в лице консультанта или старшего должностного лица для обсуждения пробле­мы клиента в индивидуальном порядке (в другом месте);

в случае невозможности разрешить конфликтную ситуацию не препятство­вать клиенту в изложении своих претензий в Книге жалоб и предложений, при необходимости сообщать ему номер телефона вышестоящего должностного лица;

в случае обоснованного отказа в оказании услуги сотруднику банка необхо­димо принести извинения или выразить сожаление в связи с невозможностью выполнить эту услугу.

**ВАШЕ ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ -ГЛАВНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА И ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ДОСТОИНСТВА!**

**В КОНФЛИКТЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ НЕТ!!! ТЕРПЕНИЕ И ВНИМАНИЕ К КЛИЕНТУ -МИНИМАЛЬНАЯ ПЛАТА ЗА ВАШ УСПЕХ!!!**

Очевидно, что приведенные рекомендации адекватны и полез­ны операционно-кассовым работникам. Они оказывают опреде­ленное положительное воздействие на их поведение в случае воз­никновения конфликта. Вместе с тем следует заметить, что недо­статочность объема и поверхностность психологической проработки этих рекомендаций делает их слабым подспорьем в предупреждении конфликтных ситуаций, улаживании конфлик­тов. Рекомендации такого рода должны быть полнее, обоснован-

нее, учитывать специфику психофизиологических перегрузок, вы­зывающих возникновение конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.

**10.3. Управление нейтрализацией стрессов**

Стресс, как известно, представляет собой комплекс физиче­ских, химических и иных реакций человека на стрессоры (или сти­мулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равно­весия его физиологические и психические функции. Стресс мо­жет иметь как негативное, так и позитивное значение для человека. Он в определенных условиях способствует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В связи с конфликтами большего внимания заслу­живает рассмотрение отрицательных сторон этого явления.

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Измене­ния на работе и в семье, особенно непредвиденные, могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состоя­ния окружающей обстановке. Такое несоответствие, в свою оче­редь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, рост кровяного давления, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нару­шения трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в ор­ганизации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевре­менной смерти работников.

Чтобы избежать подобного рода потерь, необходимо опреде­лить причины стрессов. В табл. 10.3 приведена классификация стрессоров и их последствий.

Американскими учеными *Холмсом* и *Рейхом* на основе иссле­дований был построен нумерический ряд оценок для каждого об­стоятельства жизни, расположенного в порядке силы воздействия на здоровье человека. Эти данные были представлены в виде шка­лы (табл. 10.4). Люди, набравшие в соответствии со шкалой свы­ше 300 очков, относятся к группе с высокой вероятностью за­болеваний типа язвенная болезнь, мигрень, колиты, сердечно­сосудистые заболевания в ближайшем будущем. Данные таблицы показывают связь между стрессорами, действующими на челове­ка, и снижающейся сопротивляемостью болезням. Например, в течение первого года после смерти супруга среди вдовцов и вдов смертность в 10 раз выше, чем у людей того же возраста, не испы­тавших подобной утраты. Среди разведенных людей заболевае-

Таблица 10.3 КЛАССИФИКАЦИЯ СТРЕССОРОВ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЙ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Стрессоры*** |  | ***Последствия*** |
| ***Стрессоры в окружающей среде*** | ***Личные стрессоры*** |
| **Производственные:** | Потребности | **Субъективные:** |
| перегрузки (недогрузки); |  | огорчение; |
| необъясненные перемены; | Надежды и дости- | утомленность; |
| изменение расписания; | жения | чувство тревоги; |
| плохое оборудование | Эмоциональная | чувство вины |
| **Ролевые:** | устойчивость | **Поведенческие:** |
| ролевой конфликт; |  | опасность инцидента; |
| ролевая неясность; | Гибкость | «нехорошие» разговоры |
| ответственность за людей; |  |  |
| недостаток поддержки; | Толерантность | **Когнитивные:** |
| недостаток статуса |  | слабые решения; |
|  | Неопределенность | плохая сосредоточенность |
| **Структурные:** |  |  |
| слабая коммуникация; | Самооценка | **Физиологические:** |
| недостаток соучастия; |  | высокое содержание |
| неправильно построенная иерархия |  | холестерина;  рост кровяного давления; |
| **Карьерные:** |  | язвенная болезнь; |
| замедленное (слишком быстрое) |  | сердечно-сосудистые заболева- |
| продвижение по службе; |  | ния |
| несправедливость; |  |  |
| недостаток возможностей для |  | **Организационные:** |
| продвижения; |  | прогулы; |
| отсутствие необходимой подготовки |  | текучесть кадров;  низкая производительность |
| **Отношенческие:** |  | труда; |
| отношения с: |  | неудовлетворенность работой |
| руководством; |  |  |
| подчиненными; |  |  |
| коллегами; |  |  |
| клиентами; |  |  |
| рабочими |  |  |
| Внеорганизационные: |  |  |
| отношения в семье; |  |  |
| состояние экономики; |  |  |
| обстоятельства жизни; |  |  |
| рост преступности; |  |  |
| рост цен |  | **.** |

Таблица 10.'

ВЛИЯНИЕ ЖИЗНЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ **НА ЗДОРОВЬЕ** >

ЧЕЛОВЕКА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Nsnln*** | ***Жизненные события*** | ***ОценкФ*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3 "*** |
| **1** | Смерть супруга | **100** |
| **2** | Развод | **73** : |
| **3** | Разъезд супругов | **65** |
| **4** | Заключение в тюрьму | **63** ^ |
| **5** | Смерть близкого родственника | **63** Ч |
| **6** | Серьезная травма или болезнь | **53», 50"'** 3 |
| **7** | Брак |
| **8** | Пожар на работе | **47;** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **7** | 2 | *3* |
| 9 | Примирение с супругом | 45 |
| 10 | Увольнение с работы | 45 |
| 11 | Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи | 44 |
| 12 | Беременность | 40 |
| 13 | Сексуальные проблемы | 39 |
| 14 | Появление нового члена семьи (рождение, усыновление, приезд и т.д.) | 39 |
| 15 | Серьезное деловое изменение (реорганизация, банкротство и т.д.) | 39 |
| 16 | Крупное изменение в финансовом отношении | 38 |
| 17 | Смерть близкого друга | 37 |
| 18 | Перевод на другое место работы | 36 |
| 19 | Резкое изменение количества ссор с супругом | 35 |
| 20 | Крупная закладная (на покупку дома и т.п.) | 31 |
| 21 | Лишение права пользования закладной или кредитом | 30 |
| 22 | Крупное изменение в степени ответственности на работе (продвижение, перемещение, понижение) | 29 |
| 23 | Сын или дочь покидают семью | 29 |
| 24 | Юридические проблемы | 29 |
| 25 | Крупные достижения на работе | 28 |
| 26 | Жена начинает работать (оставляет работу) | 26 |
| 27 | Начало или окончание формального обучения | 26 |
| 28 | Крупное изменение в условиях жизни | 25 |
| 29 | Изменение личных привычек | 24 |
| 30 | Трудности в отношениях с руководителем | 23 |
| 31 | Крупные изменения в условиях и расписании работы | 20 |
| 32 | Смена места жительства | 20 |
| 33 | Смена школы | 20 |
| 34 | Смена обычного типа отдыха | 19 |
| 35 | Крупные изменения *в* социальной деятельности | 18 |
| 36 | Небольшой заем или закладная | 17 |
| 37 | Изменения в привычках, связанные со сном | 16 |
| 38 | Изменения в количестве членов семьи, живущих вместе | 15 |
| 39 | Крупные изменения в привычках, связанные с едой | 15 |
| 40 | Отпуск | 13 |
| 41 | Рождество | 12 |
| 42 | Небольшие неприятности с законом | 11 |

Как пользоваться шкалой. Соответствующая инструкция гласит: подсчитайте очки по всем из перечисленных событий, если они имели у вас место за преды­дущий год. Число 150 и ниже означает относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессами нарушений здоровья. Очки от 150 до 300 предупреждают о 50%-ном шансе значительных расстройств здо­ровья в течение последующих двух лет. Число очков свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

мость после первого года в 12 раз выше, чем у живущих нормаль­ной семейной жизнью.

Во избежание пагубных последствий стрессов необходимо на­учиться справляться с ними. Существуют методы нейтрализации стрессов (табл. 10.5). С их учетом составляются индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне организации про­водят семинары, обучают работников технике расслабления, спо­собам изменения поведения, выявления индивидуальных стрессов.

Таблица 10.5 МЕТОДЫ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССОВ

|  |  |
| --- | --- |
| *Наименование метода* | *Характеристика метода* |
| 1. Планирование | Необходимо спланировать решение задач (личных или служебных) на следующий день или ближайшую перспек­тиву. В планах необходимо соотнести личные цели с целями организации |
| 2. Физические упражнения | Физические упражнения, зарядка в течение дня могут помочь избежать стрессов, так как являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние организма |
| 3. Режим питания | Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма и в конечном счете к болезни. Кроме того, во время стресса нарушается нормальный режим питания. Поэтому необходимо выбрать вместе с врачом правильную диету |
| 4. Психотерапия | Необходимо обратиться к психотерапевту, который порекомендует специальные упражнения с учетом сложившейся стрессовой ситуации и специалиста-профессионала (психолога) для проведения интенсивной индивидуальной работы |
| 5. Медитация и расслабление | Дальневосточные методы медитации (состояние внутрен­ней сосредоточенности, концентрации внимания на чем-нибудь). Йога, дзен-буддизм, религия, молитва |

Контрольные вопросы и задания

1. Какое место в системе управления организацией и ее персо­налом занимает управление конфликтами и стрессами?
2. Укажите основные функции управления конфликтами и стрессовыми состояниями.
3. Какими правилами следует руководствоваться при воздей­ствии на конфликтную ситуацию? »
4. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами, j
5. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов? jj
6. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?]

**ГЛАВА 11 НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ**

**11.1.** Разновидности норм и их роль

в урегулировании конфликтов ,

Предвидеть развитие внутригруппового и межгруппового взаЦ имодействия невозможно как без знания общих закономерное!! тей существования и функционирования неформальных rpynnJ

так и без учета значимости групповых норм. Конфликт норм час­то становится причиной неприятия нового члена в группе или раскола уже сложившейся социальной группы.

Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов кол­лектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение самому или поставить в него других. С этой точки зрения нормы оказы­ваются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно-сосудис­той системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т.д.

Утверждение единых для групп норм поведения и отношения к окружающему обеспечивается механизмом формирования и раз­вития неформальной группы. На первом этапе, когда члены груп­пы мало знакомы друг с другом, каждый руководствуется в своем поведении собственными, вынесенными из прошлого опыта нор­мами. В процессе взаимодействия участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы оказы­ваются достаточно схожими, начинается процесс их сближения, поскольку сходство индивидуальных норм вызывает чувство вза­имной симпатии.

Одновременно с процессом формирования норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные сан­кции в отношении тех членов, которые в своем поведении откло­няются от групповых норм. Сначала нарушитель получает кос­венные сигналы неодобрения (прохладное отношение, косые взгляды и т.п.). Затем нарушителю начинают открыто высказы­вать недовольство и требовать соблюдения групповых правил и традиций. В крайнем случае с нарушителем перестанут считать­ся, сделают его объектом насмешек.

Когда система норм сформировалась, все стороны производ­ственной жизни коллектива оказываются под контролем группы. В организованных группах существуют специальные роли конт­ролеров. В стихийных группах некоторые индивиды выполняют эту роль спонтанно. Большинство групп имеют «цензора», хра­нителя норм.

Групповые нормы, касающиеся неформального общения, скла­дываются, как правило, стихийно. Они представляют собой стан­дартные правила поведения, которых придерживаются участники группы.

Конфликт, как и всякое отношение между людьми, регулиру­ется нормами общественного поведения. При этом действуют нор­мы различного рода: нравственные, религиозные, правовые, политические. *Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок, раз­решение конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем.* Использование норм для урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстанов­ке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют *нравственные нормы* поведения людей. И это естественно, по­скольку почти любой конфликт так или иначе затрагивает нрав­ственные представления о добре и зле, правильном и неправиль­ном поведении, чести и достоинстве, справедливости и порядоч­ности, вознаграждении и наказании и т.п. В их свете уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки. Од­нако эти оценки неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны.

В результате конфликт и его причины нередко расцениваются по-разному не только его участниками, но и окружающими, что, в свою очередь, способно расширить масштабы развертывающе­гося конфликта и вызвать новые столкновения. Примером может служить отношение населения некоторых регионов к межнацио­нальным конфликтам, в которых одна часть жителей видит недопу-, стимое нарушение прав человека, а другая — законное утверждение своего национального достоинства и суверенитета.

Нравственные нормы обычно нигде не записаны и вообще чет­ко не сформулированы. Обращение к ним в практике урегулиро-» вания конфликтов встречается еще редко.

Конфликтная ситуация может регулироваться и *религиозными*, *нормами.* Это особенно характерно для тех религий, например ис­лама, в которых религиозные правила распространяются помимо церковных отношений на широкую область гражданской жизни -^ брак, семью, обучение и др. Конфликт может иметь и межрелиги\* озный характер (например, отношения между православными и кач толиками, исламистами и христианами). В этом случае регулирова­ние конфликта существенно затрудняется, поскольку соблюдение | самих по себе религиозных норм становится уже недостаточным.

Важное значение для управления конфликтами имеют *правоЛ вые нормы.* В отличие от нравственных и религиозных правил пра\*] вовые нормы однозначны, закреплены в законах и других актах^

санкционированы государством. Правовая оценка предпосылок и самого конфликта имеет официальный характер и не может быть изменена под давлением одной из сторон или под воздействием общественных настроений и пристрастий. Это относится и к кон­фликтам, подпадающим под действие норм международного права. Правовая норма, как и любая другая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

* информационное воздействие — норма предлагает индивиду­уму варианты поведения, одобряемые государством, предупреж­дает о последствиях того или иного поступка;
* ценностное воздействие — норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством;
* принудительное воздействие — норма обладает силой при­нуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования. При нарушении нормы вступают в действие правовые механизмы, на­чинают функционировать учреждения и должностные лица, за­нятые применением права.

*Политические нормы* не имеют юридического характера. Тот или иной конфликт, включая международный, может или должен быть улажен мирными политическими средствами: через переговоры, взаимные уступки и другие акции, в том числе и не оформляемые в юридическом порядке. Существуют нормы поведения полити­ческих партий, движений и других общественных организаций. К такого рода нормам относятся и устные договоренности между руководителями государств.

*Нормативный характер имеют и различного рода правила, вы­рабатываемые для регулирования самого разного рода отношений.* Например, в спорте существуют правила проведения различных соревнований. Некоторые из соревнований, игр по форме близ­ки к реальным конфликтам, являясь их своеобразными имитаци­ями, искусственно создаваемыми и общепризнанными (бокс, шахматы, футбол и др.). Само участие в этих «конфликтах» — удо­вольствие для сторон и болельщиков. Но правила их проведения должны строго соблюдаться, чтобы предупреждать действитель­ные конфликты.

В ряде западных стран в целях предупреждения конфликтов распространено включение в договоры, заключаемые между фир­мами и частными лицами, специальных пунктов, предусматри­вающих порядок разрешения возникающих споров. Так, Амери­канская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями

в случае возникновения разногласия; с самого начала раз­ногласия желательно привлекать помощника или консультанта; использовать любые попытки примирения; обеспечить достаточ­но высокий уровень лиц, ведущих переговоры; определить этапы переговоров, а в случае неудачи переговоров — определить арбит­ра, а также судебный или иной порядок рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Влияние нормы на поведение участников конфликта можно рассмотреть на примере правовой нормы, механизм воздействия которой хорошо известен. Он реализуется через посредство не­скольких каналов.

Это, во-первых, информационное воздействие: норма предла­гает индивидууму (социальной группе) варианты поведения, одоб­ряемые государством, предупреждает о последствии того или ино­го поступка. Во-вторых, норма оказывает ценностное воздействие, так как декларирует ценности, признаваемые обществом и госу­дарством. В-третьих, правовая норма обладает принудительной силой в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

•Право воздействует на причины конфликта, его возникнове­  
ние (конфликтную ситуацию), развитие и разрешение, а также на  
последствия конфликта, их влияние на участников конфликтно­  
го столкновения. Причины конфликта поддаются нормативному  
регулированию как со стороны мотивации конфликта, так и с точ­  
ки зрения влияния на объективные обстоятельства, способству­  
ющие его появлению. t

Приведем *пример.* Некто А. вступил в ссору со своим начальником Б. **из-за** того, что был, по его мнению, несправедливо лишен премии. В учреждении, **где** они работали, порядок премирования сотрудников не был оформлен докумен­тально и решения руководства о поощрении нередко вызывали недовольство. Четкое определение порядка и оснований премирования сняло бы напряжен­ность в коллективе.

Законный путь разрешения почти любого конфликта всегда су­  
ществует (например, обращение в суд). Но во многих случаях кон­  
фликтующие стороны стремятся избежать суда или вмешательстве  
других посредников, предпочитая решить конфликт самостоятель­  
но и притом, естественно, в свою пользу. Вместе с тем, вступая!;  
отношения между собой, люди должны считаться с принятыми ft  
той или иной среде условностями, правилами поведения. \

Результаты конфликта подлежат правовой оценке в тех случаЦ| ях, когда при фактическом разрешении конфликта пострадала та]

или иная стороны или были нарушены общественные либо госу­дарственные интересы. Если А., вымогая премию, все же добился того, что Б. подписал приказ о его премировании, хотя для этого не было основания, такой приказ в принципе подлежит отмене. Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности негибки, а подчас чреваты новыми конфликтами. Це­лесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, обычное общение в таких облас­тях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защи­та. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а по­средники, консультанты, специалисты-психологи.

**11.2. Образцы документов, применяемых при разрешении конфликтов**

*Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опирать­ся на документальную основу.* В этих целях используются докумен­ты, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликте, динами­ка столкновения, прохождение примирительных процедур, обра­щения в арбитраж и суд. Ниже приводятся образцы ряда таких документов.

**Образец предложения провести переговоры по конфликту**

(Оформляется в форме письма, адресованного другой стороне в конфликте)

Уважаемый

Сообщаю Вам, что я намерен уладить наши разногласия и готов, если потре­буется для разрешения проблемы, заново рассмотреть вопрос.

Я высоко ценю наши взаимоотношения и абсолютно уверен(а), что мы смо­жем уладить это дело разумно и по справедливости.

Приглашаю Вас встретиться со мной (поговорить со мной, написать мне) для обсуждения наших разногласий и прошу Вас проявить такую же, как у меня, решимость уладить наш конфликт.

Благодарю Вас за то, что рассмотрели мое предложение.

Подпись Дата

(Подобный текст может стать основой не только для письменного пригла­шения на переговоры, но и для телефонного разговора или личной беседы).

**Образец соглашения о взаимопонимании**

Мы, нижеподписавшиеся, признаем, что у нас имелись недоразумения по  
поводу

и хотим избавиться от этих недоразумений.

После подробного обсуждения, полностью обдуманного всеми сторонами,  
мы достигли взаимопонимания в следующем:

Настоящее соглашение (не) имеет силу юридического обязательства. (Если хо­тите, чтобы имело, впишите следующее: компенсациями за обязательства в данном соглашении является обмен приведенными выше взаимными обязательствами.)\*

Соглашение подписано нами « » 20 года

**Образец договора об услугах посредника**

Мы, нижеподписавшиеся, договорившись о компенсации за обязательства  
в виде обмена взаимными обязательствами, настоящим соглашаемся предложить  
посреднику следующие проблемы:

Каждая сторона обязуется предпринять по крайней мере одну рабочую встре­чу с нейтральным посредником, выбранным по согласованию сторон, в течение двух недель со дня обращения к нему. Стороны должны приступить к перегово­рам со всеми полномочиями и с готовностью решить все спорные вопросы.

Все стороны согласны нести расходы по оплате услуг посредников в равной доле (если одна из сторон не выразит желания полностью оплатить расходы).

Каждая из сторон сохраняет все юридические права и возможность прибег­нуть к любым другим способам удовлетворения согласно закону и справедливо­сти, если в результате встреч с посредником не будет достигнуто соглашение, приемлемое для каждой из сторон.

Назначенным посредником является:

Данное соглашение об услугах посредника (не) является соглашением об обязательствах, и каждая сторона согласна не предпринимать других действий, пока не будут завершены встречи с посредником.

Подписи Дата

\* Имеется в виду следующее: чтобы обязательство имело юридическую силу, нуж­но указать, почему оно дается, какую «компенсацию» за свое обязательство получит тот, кто его дал.

**Образец заявления администрации организации о решении придерживаться политики использования программы «Альтернативное решение конфликтов»**

Организация

признает, что для многих конфликтов существует менее дорогостоящий, более легкий в применении и более эффективный способ разрешения, чем традици­онный судебный процесс, — использование программы «Альтернативное раз­решение конфликтов» (АРК), включающей в себя методы, часто позволяющие избежать больших расходов и неприятностей, связанных с судебным разбира­тельством.

В связи с этим организация будет придерживаться следующего принципа политики улаживания конфликтов нашей компании, ее филиалов.

В случае возникновения спорных вопросов между нашей компанией и дру­гой компанией мы намерены изучить возможность добросовестно уладить кон­фликт с помощью прямых переговоров или метода АРК до начала полномасш­табного судебного разбирательства. Если наша компания или другая сторона сочтет, что конфликт не может быть улажен методом АРК или этот метод не при­несет удовлетворительных для обеих сторон результатов, любая из сторон может обратиться в суд.

Во всех отношениях с нашей компанией, как с участием посредника, так и без него, следует иметь в виду этот принцип нашей политики.

Подпись руководителя Дата

**Образец описания процедуры рассмотрения жалобы работника организации**

Намерением нашей организации, безусловно, является обеспечение безо­пасных и комфортных условий труда и справедливого общения с работниками. Поэтому в нашей фирме принято тщательно разбираться с жалобами работни­ков. Работники знают, что следующая процедура разрешения конфликтов, воз­никших в результате трудовых отношений, является обязательной.

1. В случае конфликта между работником и организацией, между работни­ком и другим работником или иным представителем организации работник дол­жен сначала попытаться уладить конфликт с помощью прямого обсуждения с другой стороной.
2. Если после прямого обсуждения причина недовольства не будет устране­на, работник должен подать официальную жалобу своему начальнику, который обязан расследовать жалобу в течение двух рабочих дней. (Этот срок может быть увеличен при наличии уважительных причин, например отсутствие ввиду ко­мандировки.) Начальник должен представить отчет по жалобе, устный или пись­менный (по своему выбору), как самому работнику, так и вышестоящему начальнику. Отчет должен содержать рекомендации по работе с жалобой.
3. Если работник считает, что начальник допустил несправедливость при рас­смотрении жалобы или не удовлетворен принятым решением, он должен потре­бовать, чтобы расследование жалобы проводил менеджер или другой человек, не являющийся его начальником. В этом случае рассмотрение осуществляется в течение двух дней и отчет представляется работнику и менеджеру (если менед­жер не проводит расследование сам, в противном случае отчет должен быть пред­ставлен работнику и президенту фирмы или его заместителю).
4. Если второй отчет и содержащиеся в нем рекомендации не удовлетворят работника, спор должен быть передан для улаживания нейтральному посреднику, который никаким образом не замешан в конфликте. Посредник может как быть, так и не быть работником фирмы. Он должен пытаться достичь применения и (или) разрешения конфликта с помощью переговоров с фирмой и работником или с работниками в течение пяти рабочих дней после второго расследования жа­лобы. Если его усилия не принесут положительного результата, необходимо при­влечь нейтрального посредника, назначенного администрацией фирмы по согла­сованию с работником. Посредничество должно быть проведено в течение трех рабочих дней после отчета нейтрального посредника, в зависимости от расписа­ния работы медиатора. Услуги медиатора должны быть оплачены фирмой.
5. В случае если описанный выше процесс рассмотрения жалобы не приве­дет к удовлетворению претензий работника, работник может предпринимать любые юридические действия, которые сочтет целесообразными при данных обстоятельствах.

Ознакомлен

(подпись работника)

Заверил

(подпись ответственного лица организации) Дата

**Образец искового заявления о взыскании заработной платы**

**ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ о взыскании заработной платы**

В суд

Истец

(Ф.И.О., адрес)

Ответчик

(наименование орг-ции,

предприятия, учреждения, адрес)

Я работаю

(должность, выполняемая работа)

на (в)

(наименование предприятия, учреждения, организации)  
с « » 200 г.

Указать, каких выплат лишен истец, или размер удержания,

произведенный из его зарплаты, и основания (из распоряжения

администрации), в чем их неправомерность  
Комиссия по трудовым спорам мне отказала во взыскании заработной платы.  
В соответствии со ст.

(указать ст. Трудового кодекса РФ, которая, по мнению

истца, подлежит применению)

Прошу:

Взыскать с в мою пользу руб.

(наименование ответчика)

Приложение 1. Справка о тарифной ставке (окладе) и среднем заработке истца.

1. Письменный расчет причитающейся, по мнению истца, суммы заработ­ной платы, премии.
2. Копия решения комиссии по трудовым спорам.
3. Выписка из действующего в организации положения о премировании.
4. Копия искового заявления.

Подпись Дата

**Образец искового заявления о восстановлении на работе и оплате за время вынужденного прогула**

**ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ**

**о восстановлении на работе и**

**оплате за время вынужденного прогула**

**В** суд

Истец

(Ф.И.О., адрес)

Ответч и к

(наименование орг-ции,

предприятия, учреждения, адрес)

Я работал(а)

(должность, выполняемая работа)

на (в)

(наименование предприятия, учреждения, организации)

с

(число, месяц, год)

Приказом от я уволен (а)

(число, месяц, год) (номер)

(основание увольнения)  
Увольнение считаю незаконным:

(указать обстоятельства, на основании которых истец считает

увольнение неправомерным)

С я не работаю.

(число, месяц, год) В соответствии со ст. Трудового кодекса РФ Прошу:

1. Восстановить меня на работе

(должность, выполняемая работа)

на (в)

(наименование предприятия, учреждения, организации)

2. Взыскать с

(наименование предприятия, учреждения, организации)

в мою пользу средний заработок за время вынужденного прогула с

по день восстановления на работе.

(число, месяц, год)

Приложение: 1. Копия приказа о приеме на работу.

1. Копия приказа об увольнении.
2. Выписка из протокола заседания профсоюзного комитета о согласии на увольнение.
3. Справка о размере заработной платы за последние два календарных меся­ца работы.
4. Копия искового заявления.

Подпись Дата

Образец искового заявления о возмещении вреда, причиненного повреждением здоровья

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

о возмещении вреда, причиненного

повреждением здоровья

В суд

Истец

(Ф.И.О., адрес)

Ответчи к

(наименование орг-ции,

предприятия, учреждения, адрес)

Я работал (а) на (в)

(наименование предприятия, учреждения, организации)

в

(должность, выполняемая работа)

При исполнении трудовых обязанностей мне было

(число, месяц, год)

причинено увечье

(указать обстоятельства причинения вреда)

Согласно акту от признается вина

(число, месяц, год) ответчика в несчастном случае.

По заключению МСЭКот

(число, месяц, год) j

в результате несчастного случая я признан(а) инвалидом группы с ;

утратой % профессиональной трудоспособности, срок переосвидетель­  
ствования установлен . 1

(число, месяц, год) |

Мой средний заработок до увечья составлял руб. Размер получае-1

мой в настоящее время пенсии руб. Разница между утраченным мною |

заработком и получаемой пенсией составляет ' руб. ji

При этом мною понесены дополнительные расходы

(указатьдополнительное питание, протезирование, санаторно-курортное лечение)

в сумме руб.

Администрация и профком в выплате возмещения отказали (удовлетворили  
в размере руб. ежемесячно).

В соответствии со ст. Трудового кодекса РФ Прошу

взыскать с

(наименование предприятия, учреждения, организации)

в мою пользу возмещение причиненного здоровью вреда по руб. в месяц

с по

(число, месяц, год) (число, месяц, год)

и единовременно руб. дополнительных расходов.

В судебное заседание для подтверждения иска вызвать свидетелей(-ля)

(Ф.И.О., адрес)

Приложение 1. Копия искового заявления.

1. Акт о несчастном случае.
2. Заключение технического инспектора о причине несчастного случая.
3. Заключение медико-социальной экспертной комиссии о степени утраты трудоспособности.
4. Справка о размере пенсии.
5. Справка о заработной плате до увечья и в настоящее время.
6. Копия приказа администрации и постановления профкома об отказе в возмещении ущерба (удовлетворение требований в размере %).

Подпись Дата

**Контрольные вопросы и задания**

1. Каково значение групповых норм для профилактики кон­фликтов?
2. Дайте характеристику нравственных и других норм общест­венного поведения, используемых при урегулировании конфлик­тов.
3. Каковы особенности механизма воздействия правовых норм на конфликтное поведение?
4. Назовите основные документы, оформляемые при осуще­ствлении примирительных процедур между конфликтующими сторонами.
5. Что существенно важно при составлении исковых заявле­ний в суд?

**ГЛАВА 12 РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ**

**12.1. Руководитель как субъект конфликта**

Конфликт, поскольку он воплощается в осознанных действи­ях и контрдействиях отдельных лиц, социальных групп, формаль­ных и неформальных организаций, принципиально подвержен управлению (урегулированию, завершению, разрешению). **Кон­фликтологию в качестве предмета специализации при подготовке менеджеров можно более определенно именовать как управление поведением персонала в условиях конфликта.**

Влиять на ту или иную конфликтную ситуацию, вносить свой вклад в улаживание конкретного конфликта могут (и не безре­зультатно) разные субъекты управления.

Эту роль в первую очередь выполняют сами *участники кон­фликта.* Им так или иначе приходится анализировать складыва­ющуюся ситуацию, предвидеть шаги оппонентов, принимать ответные меры, изменять свои намерения и цели, корректировать стратегию и тактику действий£Улаживание и преодоление возни­кающих конфликтов — одно из непременных условий взаимо­отношений между людьми, занятыми совместной трудовой дея­тельностью. (Оно органично «вписывается» в общую заботу о повышении эффективности труда, решении какой-то сложной проблемы.

Отправлению управленческих функций в немалой степени мо­жет содействовать и быть полезным *посредник,* если к тому же он приемлем для конфликтующих сторон, обладает должным авто­ритетом и влиянием, способен примирить оппонентов и привес­ти их к согласию. Причем в качестве посредника могут выступать как отдельные лица, так и организации. Уместно в связи с этим напомнить, что порядок разрешения социально-трудовых кон­фликтов, установленный законодательством Российской Федера­ции, отводит посредничеству важную роль в осуществлении при­мирительных процедур. По соглашению сторон, участвующих в конфликте, посредник либо приглашается ими самими, либо ре­комендуется государственной службой по урегулированию кол­лективных трудовых споров.

Возможно привлечение к управлению конфликтом, особенно на этапе его разрешения, *арбитражной комиссии или третейского суда* — органа, по идее нейтрального, формируемого из числа про-

фессионалов. Но и в этом случае дело складывается не просто. Арбитраж нередко принимает во внимание интересы какой-то одной из сторон, что делает его решения мало приемлемыми или вовсе неприемлемыми для других участников конфликта. Пото­му-то, например, в Законе РФ «О порядке разрешения коллек­тивных трудовых споров» предусмотрено, что арбитражные ре­комендации приобретают обязательную силу для оппонирующих сторон только при наличии соответствующего соглашения меж­ду ними.

**В улаживании конфликтов, при управлении поведением персона­ла в конфликтных ситуациях исключительная, по существу реша­ющая роль принадлежит руководителю.** Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня — будь то организация в це­лом или ее подразделение, составная часть — лицо уже в силу сво­его служебного положения заинтересованное как в поддержке конфликтов функционально-позитивной направленности, иду­щих на пользу общему делу, так и в предупреждении, быстрей­шем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих свои­ми негативными последствиями ущерб совместной работе. Руко­водитель обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти. Он, следовательно, име­ет возможность оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте — организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

С учетом сказанного о роли руководителя представляет инте­рес книга *В.П. Шейнова* «Конфликты в нашей жизни и их разре­шение». В ней выделяются социально-психологические аспекты темы «Руководитель и конфликт», обращается внимание на вы­работку умения предупреждать и разрешать конфликтные ситуа­ции. Автор приводит множество взятых из жизни поучительных примеров, показывающих типичные случаи нарушения межлич­ностных и межгрупповых отношений в трудовых коллективах, в том числе и с участием руководителей различных управленче­ских звеньев в организации.

Нужно иметь в виду, что *руководитель в условиях конфликта может оказаться по меньшей мере в двух положениях* — *либо субъ­екта, прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон.*

Как субъект конфликта руководитель оказывается в роли од­ного из оппонентов, отстаивающих свою точку зрения, опреде­ленные интересы и занимаемую позицию в отношениях с подчи-

ненными ему людьми или партнерами по деловым связям из дру­гих подразделений (организаций). Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель стано­вится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступа­ет от норм трудового законодательства или допускает несправед­ливую оценку работы и поведения подчиненных.

*К нарушениям служебной этики* относятся такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, выказывае­мое людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотреб­ление своим положением, утаивание невыгодной для себя инфор­мации, нетерпимость к мнению других, отличающемуся от соб­ственного, и т.п. Эти качества преимущественно присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеющим навыками элементарной культуры общения, склонным к прини­жению достоинства подчиненных, к зажиму критики в свой адрес.

Такие люди вполне намеренно, осознанно «забывают», а под­час действительно не ведают, что ложь и обман, чванство и спесь — пороки, унижающие человеческое достоинство, продукт сквер­ного характера и беспомощного ума, проявление безудержного са­момнения и предельного нарциссизма. Нередко бывает так, что человек, заполучив руководящий пост, утрачивает сдержанность и скромность, в общении с подчиненными срывается на брань, выходит из себя, впадает в раж, ищет «козлов отпущения», чтобы оправдать свои промахи и ошибки.

Иной руководитель, ослепленный эмоциями, повышенной раздражительностью, остается глухим к предостережениям тех лю­дей, которые известны своей мудростью. Он не считается с ши­роко распространенным мнением о том, что крепкие слова не могут быть сильными аргументами, что злость — это своего рода слабодушие, что неразумное, с излишней холодностью сказанное слово может уязвить собеседника, вызвать у него смятение и огор­чение. Резкие выражения, злословие и насмешки, сокрытие ис­тины, напыщенность противопоказаны руководителю, как и во­обще деловому человеку. Они отравляют его общение с подчинен­ными и партнерами, лишают расположения к себе, порождают неприязнь и враждебность, а в конечном счете мешают найти «об­щий язык» с оппонентами — язык, ведущий к взаимопониманию и сотрудничеству.

Типичный *пример* бестактности руководителя. В самом начале рабочего дня в офисе фирмы молодой по возрасту начальник одного из отделов вместо при­ветствия встретил свою пожилую сотрудницу ошарашивающим вопросом-утверж-

дением: «Сегодня вы выгладите как-то странно — небось, встали не с той ноги?» Та вспыхнула от неожиданного выпада и не нашла ничего другого, как выпалить в ответ: «Вы сами странный, с какими-то причудами субъект». «Это что — оскорбление?» — вопросил начальник; сотрудница ответила новой дерзостью. Дальше — больше, эмоции накалились до предела, стрессового состояния. В итоге женщина оказалась в слезах, а незадачливый начальник скрылся за дверью своего кабинета мрачнее тучи...

Приведенный пример бестактного отношения начальника к подчиненному как нельзя лучше подтверждает необходимость того, чтобы руководитель соблюдал общепринятые нормы, состав­ляющие культуру общения. Он должен сдерживать свой темпера­мент, демонстрировать выдержку и достоинство. Вовлеченному в конфликт руководителю надо непременно совладать с управлен­ческим психозом, употребить свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать крат­чайший и наименее болезненный путь к восстановлению взаи­моуважения и доверия. Руководитель, следуя гуманистическим требованиям нашего времени, обязан бережно относиться к лич­ности, уважать ее достоинство, ни в какой форме не допускать унижения человека.

По-своему правы те, кто утверждает: «Чтобы работать рука об руку, нет необходимости любить друг друга». Но это не исключа­ет, а предполагает понимание людей, с которыми работаешь, мотивов их поведения, осмотрительное отношение к ситуациям, ведущим к конфликтам.

*Те конфликты, что связаны с отступлениями от Трудового ко­декса Российской Федерации,* обнаруживают, с одной стороны, пра­вовую неграмотность, а с другой — попытки некоторых руково­дителей (особенно из числа недобросовестных предпринима­телей) обойти закон, проявить самоуправство. К примеру, часто допускается несоблюдение существенных требований Трудового кодекса о расторжении трудового договора (контракта) по ини­циативе администрации.

Трудовой кодекс РФ устанавливает не только случаи, когда мо­жет быть расторгнут трудовой договор (контракт), но и порядок, который при этом должен неукоснительно соблюдаться. Так, увольнение по инициативе работодателя при ликвидации пред­приятия (учреждения, организации), сокращения численности или штата работников, при обнаружившемся несоответствии ра­ботника занимаемой должности или выполняемой работе вслед­ствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья,

препятствующих продолжению данной работы, а также при вос­становлении на работе работника, ранее выполнявшего эту рабо­ту, допускается, если невозможно перевести работника (с его со­гласия) на другую работу.

На практике же руководители нередко подписывают приказ или распоряжение об увольнении, не интересуясь тем, предлага­лась ли увольняемому другая, подходящая ему работа. Бывает, что подобные нарушения закона минуют комиссии по трудовым спо­рам. Тогда, если возникает конфликт, уволенный обращается в суд и тот без специального разбирательства восстанавливает его в пре­жней должности, поскольку было допущено явное отступление от трудового законодательства.

Индивидуальные трудовые споры возникают по многим статьям Трудового кодекса. Суды оказываются в прямом смысле завалены делами по такого рода конфликтам, которые занимают в нынеш­нем российском судопроизводстве более трети всех общеграждан­ских дел. Люди вынуждены обращаться и в другие инстанции. Так, жалобы о защите прав граждан в сфере труда и занятости состави­ли 13% от всех обращений, полученных в 1998 г. Уполномоченным по правам человека в Российской Федерации.

Современно мыслящий, образованный предприниматель, име­ющий к тому же четкое представление об этических нормах, зна­ет, что Всеобщей декларацией прав человека провозглашено: каж­дый человек имеет право на труд, на свободный выбор работы, на справедливые и благоприятные условия труда и на защиту от безработицы; каждый человек, без какой-либо дискриминации, имеет право на равную оплату за равный труд; каждый работа­ющий имеет право на справедливое и удовлетворительное возна­граждение, обеспечивающее достойное человека существование для него самого и его семьи. Эти общепризнанные принципы и нормы международного права вошли составной частью в Консти­туцию Российской Федерации и ею гарантируются.

Правовая культура значит очень многое. Именно руководите­лю в первую очередь надлежит придерживаться принципа, что все люди равны перед законом — принципа, который является од­ним из краеугольных камней общественного согласия, социаль­ного прогресса. Какой бы из больших периодов истории челове­чества ни взять законопослушание всегда было и остается теперь фундаментальным устоем, на котором держатся устройство обще­ства и социальное управление, в том числе менеджмент и его

составная часть — управление персоналом, которым правовой ни­гилизм противопоказан.

Чтобы быть законопослушным, руководитель должен знать и применять в своей практической деятельности законодательство страны, а также другие нормативные акты — указы, постановле­ния правительства, официально утвержденные положения и т.п. Нужно помнить старую истину: незнание законов не признается оправданием, не освобождает от ответственности за их наруше­ние. Как субъект конфликта руководитель, менеджер должен по­давать пример уважительного отношения к законам, верности нравственным и трудовым традициям, стремления к партнерско­му взаимодействию.

*Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчиненных* проявляется, в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установления должностных окладов и размеров дополнительных выплат, заполнения вакан­сий и в нередких издержках огульной, бездоказательной критики за мнимые ошибки, попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежении убедительными аргументами.

Взятые из жизни примеры подтверждают, что необъективность руководителя, вызывающая конфликт, может быть следствием как заниженной, так и завышенной оценки деятельности и поведе­ния подчиненных сотрудников. Среди типичных ошибок завы­шения оценок называются дружеское расположение на основе не­формального общения, желание прослыть добрым и великодуш­ным, предпочтение лично симпатичным людям и т.п. Занижение же оценок оказывается возможным в результате преднамеренно­го стремления к наказанию, личной антипатии или «шлейфа» плохой репутации, неумелости сотрудника эффектно представить выполненную работу и др.

Вместе с тем известно, что работники любой организации или учреждения, как правило, весьма чувствительны к суждениям о своей деятельности, болезненно воспринимают ограничение са­мостоятельности и попрание интересов. Они негативно реагиру­ют на раздачу привилегий только тем, кто «по нраву» начальству. Их раздражают нравоучения и тем более отчитывания. Вызывает возмущение и протест, когда критика, даже справедливая, что на­зывается задело, переходит на личности, задевая самолюбие и здо­ровое честолюбие человека.

*Например,* проведенные в ФРГ специальные исследования по определению эффективности различных форм критики дали поразительные по расхождениям

результаты. Установлено, что когда начальник спокойно, не повышая голоса, убедительно, тактично и с глазу на глаз высказывает претензии подчиненным, то у 83% работников дисциплина, результативность работы возрастают, 10% ра­ботников продолжают вести себя по-прежнему, а 7% раскритикованных трудятся еще с меньшим усердием. В тех случаях, когда начальствующее лицо критикует подчиненных убедительно и в спокойном тоне, но делает это так, чтобы его за­мечания непременно слышали и другие сотрудники, то улучшение дела наблю­дается только у 40% работников, никаких заметных изменений не происходит у 44%, а у 16% — дело не ладится хуже прежнего. Когда же руководитель дает волю своим эмоциям, пребывает в возбуждении и гневе, обрушивает критику на под­чиненных ему людей в резкой форме, громко, обязательно во всеуслышание, подчас насмешливо, а то и грубо, улучшение дела до-стигается лишь у 7% работ­ников, 24% оказываются индифферентными (безразличными), а у 65% насту­пает дальнейший спад в деловой активности.

Итогом подобных исследований стали рекомендации специа­листов, сводящиеся к тому, что критика со стороны руководителя любого уровня никогда не должна быть преувеличенной, ни в коем случае не следует говорить подчиненному, что он всегда все дела­ет плохо; нельзя передавать критические замечания через других людей, ибо это выдает неуверенность в себе, желание уклониться от любого конфликта; нетерпима уничижительная критика, все­гда следует оберегать нервную систему как подчиненных, так и собственную от перенапряжения.

Подобные советы подходят и для российских условий. Прави­лами руководителя в управлении конфликтами должны быть стремление и навыки конструктивного влияния на персонал в лю­бых конфликтных ситуациях, сочетание принципиальной требо­вательности к подчиненным с умением уделять максимум внима­ния морально-психологическому состоянию персонала, считаться с особенностями характера, интересами и мнениями сотрудни­ков.

Руководитель в силу социального ранга, своих обязанностей, прав и полномочий в отношении к другим людям является выра­зителем лояльности (корректности, благожелательности) в отно­шении к персоналу. От него в первую очередь зависит создание в большом или малом коллективе обстановки, которая способствует свободе и уважению личности, проявлению инициативы, спра­ведливому вознаграждению за работу, предотвращению негатив­ных последствий любых конфликтов, особенно тех, что возника­ют на почве недовольства условиями труда и общения.

Естественное желание руководителя видеть подчиненных ис­полнительными, по-настоящему преданными совместному делу

не может мешать тому, чтобы сотрудники были активными оппо­нентами своему начальнику. Еще *Блвз Паскаль* — французский мыслитель XVII в. — утверждал, что «опираться можно только на то, что оказывает сопротивление». И это верно для понимания не только физических, но и социальных явлений. Отсутствие у под­чиненных иного, чем у начальника мнения, боязнь отстоять в конфликте самостоятельную точку зрения — прямой путь к кон­формизму.

Главное для руководителя — вдохновить сотрудников, обес­печить их согласованное взаимодействие, уберечь от незаслу­женных обид, порождающих с неизбежностью разлад, отвести от эгоизма и нездоровой конкуренции. Предотвратит разрастание дисфункционального конфликта тот начальник, который, хотя и выступает одной из противостоящих сторон, стремится и умеет находить точки совпадения межличностных интересов, сближе­ния внутригрупповых и межгрупповых позиций.

Очень важно справедливо судить о работниках, быть разумно осторожным в использовании имеющихся в распоряжении руко­водителя средств поощрения и наказания — как материальных, так и моральных. Следование принципам справедливости прак­тически всегда требует диалектического подхода. Оно обеспечи­вается как волей к соблюдению ряда общих правил, так и нетер­пимостью к уравниванию всех и во всем. Поэтому, к примеру, со­циально справедливы дифференциация ставок подоходного налога, приоритетная социальная защита детей, стариков и инва­лидов, предоставление льгот работающим женщинам и подрост­кам, материальная компенсация тем, кто трудится во вредных для здоровья условиях.

Справедливо, во-первых, без колебаний, каких-либо оговорок отмечать действительные успехи подчиненных, не скупиться на искреннюю похвалу. Тут уместен афоризм знаменитого отечест­венного историка *В. О. Ключевского:* «Благодарность не есть право того, кого благодарят, а есть долг того, кто благодарит; требовать благодарности — глупость; не быть благодарным — подлость». Во-вторых, нужно соблюдать меру, чтобы не плодить щедро одариваемых «любимчиков», не переступать грань, отделяющую заслуженный комплимент от дешевого заискивания. От него со­всем недалеко до обычной лести, которая, как давно замечено, хотя «гнусна, вредна», но в податливом сердце «всегда отыщет уголок».

Итак, *при возникновении ситуаций, в которых руководитель ока­зывается непосредственным участником конфликта, его возмож­ности влиять на ход конфликтного противоборства, управлять раз­решением разногласий остаются предпочтительными.* Основное же состоит в том, что и в такой ситуации ему надлежит поступать так, чтобы в большей мере быть ответственным за исход и последствия конфликтного поведения.

**12.2. Руководитель — посредник в конфликте**

Уже отмечалась важная роль посредника в улаживании кон­фликта как лица, содействующего примирению сторон, достиже­нию согласия между ними по вопросам, вызвавшим споры, ссору или тяжбу. *Посредник, сообразуясь с типологией и динамикой кон­фликта, а также стадией его развертывания, выступает обычно связующим звеном во взаимодействии оппонентов.* От него исходят помощь в формулировании цели переговорных контактов, реко­мендации, призванные сдерживать нетерпение сторон, преду­предить создание тупиковых ситуаций, выбирать приемлемые направления и процедуры обсуждения противопоставляющей оппонентов проблемы, а также советы по рассмотрению альтер­нативных предложений и принятию компромиссных решений.

Конечно, многое зависит от того, насколько удачно выбран посредник. Ведь нельзя исключить возможность влияния на оп­понентов собственных интересов и предпочтений лица, осуще­ствляющего посреднические функции. Не подходит и нейтраль­ная личность, у которой за внешней беспристрастностью, как за ширмой, может присутствовать внутренняя позиция — неизвест­но, в чем она проявит себя и чью сторону примет. Плохо, если посредником окажется «миротворец любой ценой», готовый для внешнего улаживания конфликта и мнимого согласия «поступить­ся принципами», осмысленным компромиссом. Предпочтитель­нее в посреднической роли реалист по своему внутреннему скла­ду — человек, трезво различающий и оценивающий позиции участников конфликта, полный искреннего и бескорыстного стремления уладить противостояние, не упускающий даже мало­го шанса привести конфликтующих к миру.

*Часто в качестве посредника выступает руководитель.* И это объяснимо, потому что он в обычных условиях воспринимается конфликтующими сторонами лицом авторитетным, к тому же

наделенным властными полномочиями, так или иначе не безуча­стным к происходящему в организации или подразделении, за­интересованным в благополучном исходе конфликтного проти­востояния на вверенном ему участке служебной деятельности.

Руководитель по своему статусу и ролевому положению не может уходить в сторону от реальных проблем, ждущих решения, вызы­вающих к тому же острые споры, противоречия и расхождения. Он обязан всемерно помогать, активно содействовать корректно­му сопоставлению несхожих взглядов, противоборству мнений, выяснению несовпадающих интересов и целей, стремиться при­дать им функциональную, конструктивную, созидательную на­правленность.

Естественно предположить, что в ситуациях, когда руково­дитель выступает не одной из конфликтующих сторон, а в ка­честве посредника или арбитра, его роль должна проявляться по-иному, отличаться рядом особенностей. При изменившихся обстоятельствах иные формы приобретают задачи и функции ру­ководителя.

В связи с этим стоит напомнить, что управление персоналом, как и управление вообще, есть совокупность средств и приемов, обеспечивающих слаженную работу определенного числа людей. Оно представляет собой комплекс мер, учитывающих взаимосвя­занное влияние психофизических, технических, экономических, социальных, правовых и морально-этических факторов. Такой комплекс непременно включает улаживание конфликтов.

*Посредник-руководитель не может не учитывать влияние соци­альной среды на формирование конфликтных отношений и поведе­ние оппонентов, заинтересованности свидетелей конфликта в том или ином его исходе, а также обстоятельств, которые либо накаля­ют страсти, либо, напротив, являются сдерживающим фактором.* При этом восприятие им конфликтной ситуации должно быть сво­бодно от субъективных оценок и тем более искаженных представ­лений. Не принесет пользы как недооценка, так и переоценка зна­чимости данного конфликта; его следует понимать таким, каким он есть в действительности.

Посредничество должно считаться с тем, что люди неодина­ковы, всякий человек ограничен в объяснении сложившейся си­туации своим интеллектом и нравственными предпочтениями, побуждается к поступкам собственными мотивами социально-возвышенного или, наоборот, личностно-корыстного порядка.

Нужно постоянно иметь в виду, что противоречия и разногласия, приведшие к конфликту, рождают у оппонентов стремление не быть обойденным и побежденным. Поэтому недопустимо ставить их в неравные условия, кому-то покровительствовать, а кого-то «загонять в угол», отрезая тем самым путь к взаимным уступкам и примирению.

Исследования, проводившиеся на предприятиях США и Япо­нии, позволили установить, что менеджеры 25—30% своего рабо­чего времени тратят на разрешение конфликтов. В России на это уходит не меньшая доля рабочего дня управленца. Вот и получа­ется, что управление персоналом в значительной степени есть деятельность по урегулированию конфликтов. Понятно, что это необходимо ради тех целей, которые определяют существование данной организации и которые составляют основной смысл управленческих усилий.

*Управление конфликтами, как и управление персоналом в целом, должно считаться со сложностью и многоаспектностью трудовых отношений по всем линиям* — между работодателем (предприни­мателем) и наемными работниками; между администрацией пред­приятия (фирмы) и профсоюзным комитетом, советом трудового коллектива; между начальником и подчиненными; между отдель­ными работниками или группами-смежниками, выполняющими взаимосвязанные трудовые операции. Трудовые отношения скла­дываются под влиянием факторов социальной среды и функцио­нального взаимодействия, зависят от правовых норм и трудовых традиций, служат основой конструктивного разрешения конфлик­тов, возникающих в процессе трудовой деятельности.

Упомянутые отношения представляют реальную возможность прогнозирования конфликтных ситуаций, разработки технологий урегулирования конфликтов с применением как организацион­но-распорядительных, так и социально-психологических методов воздействия на конфликтное поведение, оптимальных способов разрешения конфликтов. Иными словами, вполне возможно и при известных условиях необходимо создание целостной системы уп­равления конфликтами в той или иной конкретной организации.

Продолжая характеристику посреднической и арбитражной роли руководителя в конфликтных условиях, можно принять во внимание и такое соображение: управление персоналом, вклю­чая и разрешение конфликтов, не сводится к отдаче распоряже­ний, командованию людьми; это больше забота о рациональном

использовании человеческого ресурса с точки зрения интересов как организации, так и каждого работника в отдельности. При­чем руководитель должен считаться с интересами учредителей (собственников) предприятия, наемных работников, потребите­лей производимых товаров и услуг, постоянно видеть возможное в рамках рыночных отношений несовпадение интересов разных социальных групп и их представителей — несовпадение, которое часто становится источником трудно разрешимых проблем, при­чиной возникновения конфликтов.

*Руководителю, особенно высшего звена, приходится иметь дело с множеством конфликтов,* в том числе между структурными под­разделениями организации — филиалами, цехами, отделами и др., между управляющими лицами среднего и низового уровня, а так­же подчиненными им работниками, между службами предприя­тия, представителями поставщиков исходных материалов и по­требителями выпускаемой продукции. Ему по кругу возложенных обязанностей нужно быть деятельным проводником эффектив­ного управления, строгим блюстителем производственной, тех­нологической, трудовой, финансовой, правовой дисциплины и четкого порядка на рабочих местах, активным радетелем нормаль­ных, доброжелательных отношений с партнерами. Для этого он и наделяется властными полномочиями, имеет в своем распоряже­нии средства стимулирования и контроля, может определять меру и формы наказания за промахи в работе.

Вместе с тем руководителю в ту же меру возложенных на него обязанностей нужно «ориентироваться на человека», уделять мак­симум внимания настроению людей и удовлетворению их разно­образных потребностей. Ему важно знать своих подчиненных и партнеров, иметь представление об их интересах и предпочтени­ях, быть по возможности осведомленным о семейных обстоятель­ствах и жизненных затруднениях, а также об иных особенностях, с тем чтобы более осмысленно поддерживать у людей, связанных общим делом, трудовой энтузиазм, вселять в них уверенность в успехе, не дать им отвлекаться на несущественные, второстепен­ные мелочи, лишь заслоняющие главное.

Надо исходить из того, что персонал — это объединение лично­стей, взаимодействующих индивидуальностей. А ведь люди — да­леко не ангелы, никогда ими не были и не будут. Нужно принимать каждого человека таким, каков он есть в данный момент — со всем хорошим и плохим в нем.

Посредничество руководителя по объему управленческой ра­боты, затрачиваемой на улаживание конфликтов среди персона­ла, конечно же, зависит от масштабов и технической оснащенно­сти предприятия, характеристики производимой продукции или предоставляемых услуг, интеллектуального и квалификационного потенциала работников, морально-психологической атмосферы в коллективе, состояния социальной инфраструктуры отрасли, региона и самой организации. Все это в обычных условиях про­низано сложным переплетением социально-трудовых отношений, которые на поверку могут быть разнотипными — конструктив­ными или деструктивными, стимулирующими сплоченность и сотрудничество или, напротив, вносящими разобщенность и сни­жающими эффективность совместной работы.

*Искусство управления состоит как раз в том, чтобы и в кон­фликтной ситуации не упускать из виду основные ориентиры;* рав­няясь на них, делать выбор соответствующих решений; действо­вать с благоразумием, осмотрительно, но всегда последовательно и настойчиво; бить при необходимости тревогу. Конфликт нужно улаживать, разрешать сообща, при непременном участии проти­востоящих сторон, активной мобилизации и координации их соб­ственных возможностей.

Потому-то в заповедях руководителя, оказавшегося в роли посредника или желательного конфликтующими сторонами ар­битра, вполне уместны следующие простые правила:

* воспринимать конфликты как естественное проявление че­ловеческого общения, нормальный способ социального взаимодей­ствия и отношений людей, занятых совместной деятельностью;
* уметь анализировать конфликтные ситуации, определять подлинные причины возникающих конфликтов, цели и особен­ности поведения противоборствующих сторон;
* владеть механизмом управления конфликтами, набором со­ответствующих приемов и процедур, навыками конструктивного влияния на персонал в конфликтных условиях; направлять кон­фликты по возможности в функционально-позитивное русло и сводить к минимуму их негативные последствия; всесторонне оценивать итоговый результат происшедшего конфликта, его зна­чимость и влияние на отдельные личности, группы работников, коллектив в целом.

Ставший классическим *пример* посреднической роли влиятельного руково­дителя в улаживании крупного социального конфликта в свое время показал американский миллиардер *Джон Рокфеллер.* Дело происходило так.

В 1914 г. в штате Колорадо разразился кризис, началась «крутая» забастовка в горнодобывающей промышленности. Доведенные до отчаяния, воинственно настроенные шахтеры требовали от своей компании повышения заработной платы. Забастовка продолжалась почти два года. Были случаи уничтожения иму­щества компании. Вызывались войска, по бастующим открывали огонь. Страс­ти накалились до крайнего предела, атмосфера ненависти сгущалась.

Тогда-то Рокфеллер и направился в Колорадо, поскольку компания, на пред­приятиях которой развернулась стачка, контролировалась его финансовой груп­пой. Он вознамерился уладить острый и непомерно затянувшийся конфликт. Семидесятипятилетний банкир потратил несколько недель, чтобы посетить угольные шахты, побывать в домах горняков, переговорить почти с каждым из ответственных представителей бастующих, а затем собрать их всех вместе. Доб­ровольный посредник проявил внимательность к жалобам рабочих и до конца выдержал дружественный тон в общении с ними. В итоге забастовку удалось прекратить...

Подобные факты, коих множество, — это не только истори­ческая память. Уроки истории, будучи востребованными, обога­щают управленческую мудрость, учат находить верные пути со­вершенствования работы с персоналом, в том числе преодоления конфликтных ситуаций. Тот же Д. Рокфеллер со свойственной его кругу лиц прямолинейностью утверждал: «Умение обращаться с людьми — это товар, который можно купить также, как мы поку­паем сахар или кофе. Я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете».

Это умение в современной России должно не без ощутимой пользы усваиваться организаторами трудовой и предприниматель­ской деятельности, управленцами всех рангов. Отрадно, что уже сегодня многие из них преуспевают в столь важном и ответствен­ном деле. Так, один из удачливых бизнесменов, возглавляющий фирму в Москве, следующим образом выражает свое кредо в от­ношении улаживания конфликтов: никогда не следует идти на поводу у других, но и никогда нельзя «ломать» людей, заставлять их делать то, что они не понимают; нельзя идти против своего коллектива, но непозволительно и другое — идти на поводу у кол­лектива. Бесспорно, столь определенная «формула» ясно выража­ет своеобразную, жизненными обстоятельствами продиктованную приверженность толкового руководителя (бизнесмена-работода­теля) к обеспечению баланса социальных взаимосвязей.

*Прямое отношение к посредничеству, как и вообще к управлению конфликтами, имеет существенно важный момент взаимосвязи кон­фликта с социальным партнерством.* Практика развитых стран по­казывает, что эффектное предупреждение и улаживание конфлик-

тов в экономической, социально-трудовой сферах достижи­мо более всего при опоре именно на доверительные, Партнерские отношения, что убедительно подтверждается и отечественным опытом.

Уже упоминавшаяся Морозовская стачка, которая зимой 1885 г взбудора­жила всю Россию, в большей мере была вызвана тем, что тогдацщид Х03яин и управитель Никольской мануфактуры в подмосковном Орехово-Зуеве Тимофей Саввич Морозов обращался с наемными рабочими подобно Феодалу\_коепост. нику. Не желая поступаться хотя бы малой долей баснословной прибЬ1ли он вся. чески притеснял ткачей и прядильщиков: постоянно снижал расцецки' накла­дывал без разбору штрафы, случалось пускал в ход розги и арапник против тех кто осмеливался возражать.

Сменивший после стачки отца на посту главы громадного предПриятия его сын — Савва Тимофеевич (пожалуй, самый знаменитый в роду Морозовых) — повел себя в отношении рабочих по-иному. Он начал с отмены Унизительных штрафов и увеличения расценок, установил контакты с пользуюццмися *тш.* нием представителями работников основных профессий, взялся стпоить ЖИЛье (кирпичные дома), школу и больницу для рабочего люда. За два Десятилетия ус­пешной управленческой деятельности Саввы на предприятии не Происходили какие-либо волнения и серьезные протесты. И Морозов, и возглавляемая им администрация мануфактуры, может быть сами того не подозревая, проторили дорогу к социальному партнерству.

Тем же путем шел в США не менее известный, чем Д. РокфеЛле другой миллиардер, «стальной король» Эндрю Карнеги, который, судя по всему и хо­тел, и умел ладить с персоналом своих предприятий. Две главы ег0 мемуаров «История моей жизни» (М., 1994) почти целиком посвящены стачкам отноше­ниям с бастующими. Автор книги, опираясь на свой богатый опыт, полагал что «самый лучший способ предупредить столкновение с рабочими со<;Тоит в том чтобы уметь подойти к ним и войти в их положение». Он предупре^^ коллег по бизнесу: нам следует опасаться рабочего, ущемленного в своем существова­нии. Вместе с тем Карнеги не без некоторой гордости замечал, что его личное общение с наемными работниками было подчеркнуто корректны^ «j-w раз­ногласиях с наемными рабочими, — писал Карнеги, — я всегда держался выжи­дательного метода и вел с ними переговоры в спокойном тоне...»

Так что современные формы системы мероприятий обеспе­чивающих сотрудничество наемных работников, представляемых обычно профсоюзами, с работодателями, объединенных^ как пра. вило, в ассоциации предпринимателей, имеют свои исторические корни, традиции и складывались исподволь, в течение многих десятилетий. Ныне такое сотрудничество, именуемое соцИальным партнерством, осуществляется постоянно, на двусторонцеи осно. ве, преимущественно в виде коллективных переговоров на уров­не отдельных предприятий (организаций) и отраслей Народного хозяйства, заключения коллективных договоров и соглашений регулирующих социально-трудовые отношения.

В Российской Федерации система социального партнерства имеет свои особенности. Она начала складываться в условиях осу­ществления социально-экономических реформ, направленных на переход страны к рыночной экономике. Уже весной 1992 г. был принят Закон «О коллективных договорах и соглашениях». Осенью 1995 г. Государственная Дума внесла в него ряд существен­ных изменений и дополнений. Закон устанавливает правовые основы разработки, заключения и выполнения коллективных до­говоров в организациях и разного рода соглашений (генерально­го, регионального, отраслевого тарифного, профессионального та­рифного и др.) в целях содействия договорному урегулированию социально-трудовых отношений и согласованию социально-эко­номических интересов работников и работодателей.

*Российское законодательство, в частности о порядке разреше­ния индивидуальных и коллективных трудовых споров, возлагает на руководителей организаций важную роль и большую ответствен­ность.* Работодатель обязан не только принимать к рассмотрению и решению направляемые ему требования работников, но и не может, не имеет права уклоняться от участия в примирительных процедурах и выполнения достигнутых соглашений. В ином слу­чае он рискует дать повод работникам прибегнуть к крайним мерам, вплоть до забастовки.

Законом определено, что от имени работодателей право на ве­дение коллективных переговоров предоставляется их представи­телям, к которым относятся «руководители организаций или дру­гие полномочные в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений ра­ботодателей, иные уполномоченные работодателями органы». При этом предусмотрены меры дисциплинарной ответственности и штрафные санкции к тем руководителям, по вине которых сры­ваются примирительные процедуры, нарушаются или не выпол­няются условия договорного процесса и принятых соглашений.

Таким образом, *социальное партнерство органично «вписывается» в управление персоналом, позволяет естественным путем осущест­влять профилактику и улаживание конфликтов.* Оно, базируясь на принципах добровольности и равноправия сторон, взаимного ува­жения их позиций, служит важнейшим инструментом совершен­ствования системы урегулирования спорных вопросов по соци­ально-трудовым отношениям. Задача руководителя заключается в том, чтобы опереться на посреднические возможности социаль-

ного партнерства, перевести возникшую в коллективе конфликт­ную ситуацию в плоскость делового обсуждения вызвавшей ее проблемы, выяснения и устранения причин расхождений в оцен­ках, намерениях, поступках. Только так, действуя целенаправлен­но и конструктивно, можно ослабить негативные последствия конфликта и извлечь из него максимум позитивных результатов. Повышению эффективности посреднических усилий в улажи­вании конфликтов может способствовать так называемый паблик рилейшнз — деятельность с целью содействия установлению доб­рожелательности между людьми. Она благоприятствует общению работников, их расположенности друг к другу и сотрудничеству.

**12.3. Личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов**

Имея в виду личный пример, в первую очередь отметим, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

* организатор трудового процесса;
* специалист, компетентный в решении задач вверенного под­разделения;
* человек высокой культуры поведения, владеющий знания­ми и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов ра­боты того или иного подразделения служат способности и жела­ние руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, регулирование, конт­роль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управ­ления является выполнение руководителем задач координацион­ного характера:

* представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и вне­шним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т.п.);
* мотивационной, т.е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способ­ности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделе­нием проблем и т.п.;
* консультативной, т.е. функции по обеспечению необходи­мой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь

должна выразиться в конкретных профессиональных консульта­циях, подкрепленных искренним желанием руководителя на деле содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных фирм выпол­нение руководителем указанных выше общих и координацион­ных функций включается в систему его оценки. Тем самым ка­чество исполнения и готовность руководителя к подобным за­дачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координацион­ных функций немыслимо без владения руководителем широки­ми и основательными знаниями в области своей профессиональ­ной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководите­лю необходимо пользоваться юридическими знаниями по трудо­вым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультан­там — важное условие эффективного личного примера руководи­теля.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств еще недоста­точно для того, чтобы руководитель личным примером способ­ствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Ему, как уже указывалось, надлежит соблюсти еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Несомненно также, что любой руководитель должен быть в определенной степени психологом. Это предполагает определен­ную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения руководителя по отношению к подчиненным. Такого рода зна­ния обычно включают представления об основных закономерно­стях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реаги­ровать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, ко­торые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, на­ставлений и т.п. Часто это происходит оттого, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответ-

ствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчи­ненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоува­жение.

Другими словами, руководитель должен четко представлять себе, что в сфере управленческой деятельности проявляет себя объективная зависимость восприятия людьми внешних воздей­ствий от различий их социально-психологических характеристик, т.е. мотиваций поведения, способностей и свойств.

Стоит вновь подчеркнуть, что ущемление чувства собственно­го достоинства, самоуважения и личного статуса человека — пря­мой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, что­бы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавязчивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отно­шений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т.е. в любой момент времени участник производственного про­цесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со сто­роны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств. Окончатель­ность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие пси­хологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.

Кроме того, руководителю следует четко осознавать, что в про­цессе управленческой деятельности находит свое проявление за­кономерность искажения смысла информации. Язык, на котором передается управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, которые участвуют в процессе передачи и обработки ин­формации, могут различаться по интеллекту, образованию, фи-

зическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на по­нимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без по­средников, контроль восприятия информации — это те шаги, ко­торые помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

**Культура профессионального поведения руководителя определяет­ся общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания.** Общечелове­ческие нормы и правила поведения, универсальные основы эти­ки и морали действуют и находят свое проявление как в произ­водственной, так и в бытовой сферах жизни. Однако профессио­нальное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях по­зволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессо­вой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудни­ками. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием.

*Во-первых,* знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками практи­ческого использования указанных способов на практике.

*Во-вторых,* умение правильно вести деловую беседу. Выпол­нение руководителем главных требований при проведении бесе­ды с сотрудниками — создание доброжелательной, доверитель­ной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербаль­ную информацию во время беседы — это прямой путь к его учас­тию в выявлении, предотвращении и разрешении конфликтов или стрессовых ситуаций.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструк­тивную обстановку во время беседы — качество, которое способ­ствует тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим ру­ководителем. Более того, руководитель должен поощрять подоб­ные обращения сотрудников. При возникновении признаков кон­фликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллекти­ва черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан лично вмешаться в ситуа­цию через проведение беседы. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотруд-

ников не должно носить эпизодического характера. Практика про­ведения бесед эффективна в том случае, если она отличается пе­риодичностью (даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет).

*В-третьих,* руководитель должен владеть навыками проведе­ния критического разбора деятельности подчиненных сотрудни­ков. Невыполнение им правил критики, которые выработаны многолетним опытом общения людей, является распространен­ной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе, созданию конфликтной или стрессовой ситуации. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный при­мер корректного, конструктивного отношения к ситуации, не до­пускать ущемления личного статуса и чувства собственного до­стоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководи­телю не следует: критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

*В-четвертых,* от руководителя требуется сочетать деловую ак­тивность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неуда­чам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний, устраи­вать психологические паузы при острых конфликтах. Обеспече­ние хорошего отдыха сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т.е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия, — предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодо­левать конфликты и стрессы.

Очевидно, что от качеств, которыми обладает руководитель, зависит, может ли он быть для сотрудников примером высоко­профессионального поведения или, напротив, служить наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несом­ненно, что руководитель участвует в управлении конфликтами и стрессами как делом, своими профессиональными действиями, так и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой пове­дения, личным «магнетизмом».

**Контрольные вопросы и задания**

1. Кто может оказывать влияние на развитие конфликта и уча­ствовать в управлении им?
2. Укажите основные причины, в силу которых руководитель становится непосредственным участником конфликта.
3. Какое значение для управления конфликтами и стрессами имеет правовая культура руководителя?
4. Назовите задачи и функции руководителя, выступающего по­средником в конфликте между своими подчиненными.
5. Каковы основные требования к качествам руководителя при разрешении конфликтов?
6. В чем проявляется значение личного примера руководителя при урегулировании социально-трудовых конфликтов?

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**ТЕСТ «ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ»\***

**Опросник К. Томаса**

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответствен-

ность за решение спорного вопроса, б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собст­венных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стремлюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши от­ношения.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у

другого, б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

1. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя, б) Я стараюсь добиться своего.
2. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем

решить его окончательно, б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затро­нутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих раз-

ногласий, б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затро-

нутые интересы и спорные вопросы, б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши от­ношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры,  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если

он также идет навстречу мне.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

\* Практическая психодиагностика. Методы и тесты. Самара, 1998. С. 470-475.

1. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах, б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
2. а) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши от-

ношения, б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять

на своем, б) 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 затро-

нутые интересы и спорные вопросы, б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

1. а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого, б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
2. а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей пози-

цией и точкой зрения другого человека, б) Я отстаиваю свои желания.

1. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас. б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответствен­ность за решение спорного вопроса.
2. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти на-

встречу его желаниям, б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

б) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

27. а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

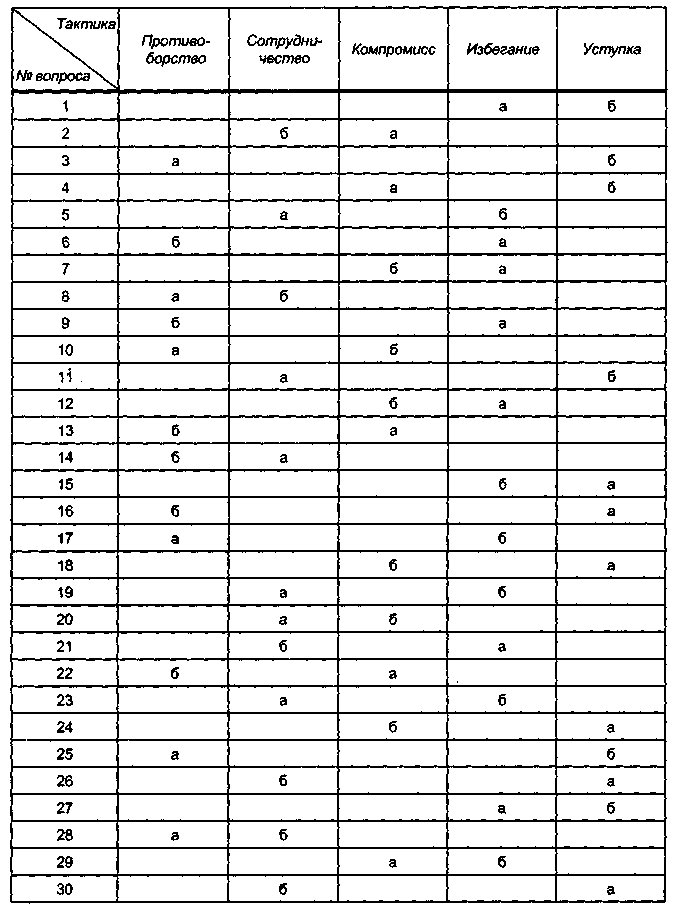
б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

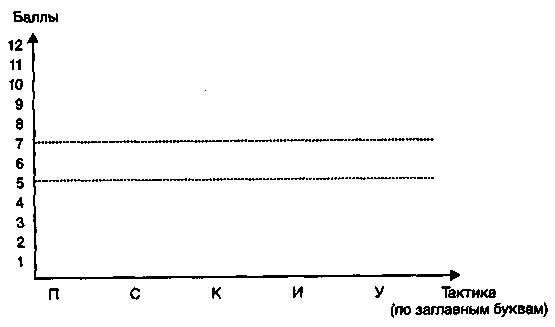
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заин­тересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику К. Томаса

Отметьте, пожалуйста, какую тактику Вы выбрали из каждой пары.



Подсчитайте, пожалуйста, сумму набранных Вами баллов по каждой из тактик и нанесите результат на график.



Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается та­кая, когда применяются все пять тактик поведения и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. На графике ре­зультат оптимальной стратегии поведения попадает в «коридор», отмеченный штриховыми линиями.

Если Ваш результат отличен от оптимального, одни тактики имеют значения ниже 5 баллов, другие — выше 7 баллов (сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекоменду­ется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 бал­лов, т.е. реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значе­ния, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик — противоборства, сотрудничества, компромисса, избегания и уступки — в зависимости от конкретных условий кон­фликтной ситуации.

**КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ**

**Автокоммуникация** — естественное условие психологической активности че­ловека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определен­ных обстоятельствах к внутриличностному конфликту.

**Авторитарность** — социально-психологическая характеристика личности, отра­жающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партне­ров по взаимодействию и общению. А. связана с такими личностными чер­тами, как агрессивность, завышенные самооценка и уровень притязаний, склонность к следованию стереотипам. На поведенческом уровне А. неред­ко проявляется в стремлении индивида во что бы то ни стало добиться доминирующего положения в группе, занять максимально высокую пози­цию в структуре власти/Наиболее ярко А. проявляется в автократическом давлении руководителя (лидера) на подчиненных (ведомых), устранении других людей от участия в решении важнейших вопросов, как стратегиче­ских, так и тактических. Такой руководитель строго контролирует решение любой задачи, жестко пресекает инициативу членов группы.

**Авторитет** — 1) влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т.д.; 2) признание за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности. Во втором значении А. может не совпадать с властью — им может пользоваться ин­дивид, не наделенный соответствующими полномочиями, но являющийся ■ своего рода нравственным эталоном.

**Агрессия** — намеренное причинение вреда другому лицу.

**Адаптационный синдром** — сочетание симптомов стрессового состояния че­ловека, побуждение организма к защитно-приспособительной саморегу­ляции. Совокупность адаптационных реакций организма человека, нося­щих общий защитный характер и возникающих в ответ на значительные по силе и продолжительности неблагоприятные воздействия (стрессоры). Функциональное состояние, развивающееся под действием стрессоров, называется стрессом.

**Адаптация социальная** — 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Со­отношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер А.с, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения.

**Адаптивность-неадаптивность** — тенденции функционирования целеустрем­ленной системы, определяющиеся соответствием (несоответствием) меж­ду ее целями и достигаемыми в процессе деятельности результатами. А. выражается в согласовании целей и результатов.

**Аддитивность** — свойство величин, заключающееся в том, что сумма значений величин, соответствующих частям объекта, равна значению величины, соответствующей целому объекту. Свойством А., например, обладает величина группы, но не обладают межличностные отношения в ней или совместная деятельность.

**Альтернативы решений** — новые, оригинальные варианты решения проблемы, лежащей в основе конфликта, которые отличаются от подходов, ранее предлагавшихся сторонами в ходе развития конфликта.

**Антагонист** — непримиримый, враждебный человек, который жестко отстаивает свои интересы в конфликте, не идет ни на какие уступки, придерживает­ся крайних взглядов.

**Антипатия** — устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливо­сти, недоброжелательности.

**Арбитр** — третья сторона, наделенная властью принимать обязывающее реше­ние с целью уладить спор.

**Арбитраж** — специальный орган для рассмотрения коллективных трудовых спо­ров; комиссия, формируемая из числа профессионально подготовленных нейтральных лиц с согласия участников социально-трудового конфликта в целях выработки рекомендаций по урегулированию разногласий между ними.

**Атрибутивное искажение** — склонность сторон конфликта связывать ту инфор­мацию, которая подтверждает их ожидания о противоположной стороне, с устойчивыми характеристиками другой стороны, а ту, которая не соот­ветствует этим ожиданиям, — с преходящим влиянием среды на другую сторону.

**Атрибуция** — приписывание социальным объектам (человеку, группе, социаль­ной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия. Не­обходимость А. обусловлена тем, что информация, которую может дать человеку наблюдение, недостаточна для адекватного взаимодействия с социальным окружением и нуждается в «достраивании».

**Атрибуция казуальная** — интерпретация субъектом межличностного восприя­тия причин и мотивов поведения других людей. Изучение А.к. исходит из следующих положений: а) люди, познавая друг друга, не ограничиваются получением внешне наблюдаемых сведений, но стремятся к выяснению причин поведения и выводам, касающимся соответствующих личностных качеств субъекта; б) поскольку информация о человеке, получаемая в ре­зультате наблюдения, чаще всего недостаточна для надежных выводов, наблюдатель находит вероятные причины поведения и черты личности и приписывает их наблюдаемому субъекту; в) эта причинная интерпретация существенно влияет на поведение наблюдателя.

**Аттракция (привлечение)** — форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интомно-личност-ному отношению.

**Аутоагрессия** — агрессивные действия, направленные на самого себя, напри­мер суицидальное поведение.

**Блеф** — тактический прием конфликтного противоборства, заключается в фор­мировании у оппонента убеждения в том, что вторая сторона обладает зна­чительными силами и средствами, которых на самом деле нет или их мало.

**Взаимодействие межличностное** — 1) в широком смысле — случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковремен­ный, вербальный или невербальный личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок; 2) в узком смысле — система взаимно обусловлен­ных индивидуальных действий, связанных циклической причинной за­висимостью, при которой поведение каждого из участников выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных.

**Виды (типы) конфликтов** — варианты конфликтных столкновений, различае­мые по факторам совместной деятельности людей (источникам возникно­вения, формам взаимодействия, направленности общения, функциям и др.).

**Власть посредника** — способность посредника поощрять или наказывать сто­роны конфликта.

**Влияние** — процесс и результат изменения индивидом поведения другого че­ловека, его установок, намерений, представлений, оценок и т.п. в ходе вза­имодействия с ним. Различают направленное и ненаправленное В. Меха­низмом первого являются убеждение и внушение. В этом случае субъект ставит перед собой задачу добиться определенного результата от объек­та В. В отличие от направленного В. ненаправленное В. подобной специ­альной задачи не имеет.

**Влияние функционально-ролевое** — вид влияния, характер, интенсивность и направленность которого определяются не личностными особенностями партнеров по взаимодействию, а их ролевыми позициями. В.ф.-р. осуще­ствляется благодаря трансляции образцов активности, регламентирован­ных ролевой расстановкой сил и демонстрации определенного набора спо­собов действия, не выходящих за пределы ролевых предписаний. Так, ав­торитарные руководители, как правило, видят свою задачу в оказании на подчиненных в первую очередь именно В.ф.-р., а потому в процессе вза­имодействия и общения они главным образом ориентируются на соответ­ствие своих и чужих действий и поступков нормативно определенному сво­ду правил.

**Вмешательство на договорной основе** — тип вмешательства третьей сторо­ны, при которой к управлению конфликтом приглашается специалист по улаживанию конфликтов, имеющий опыт в вопросах, являющихся предме­том конфликта.

**Вмешательство с целью решения проблем** — способ вмешательства третьей стороны, при котором эксперты используют свой статус и опыт для того, чтобы просветить участников конфликта так, что те приходят к пониманию конфликта как к проблеме, которую надо решать совместно.

**Внутригрупповой конфликт** — столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения.

**Внутриличностный конфликт** — внутреннее противоборство человека как следствие автокоммуникации, функционального дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимости выбора между желае­мым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным, кризиса мотивов или их реализации.

**Восприятие межличностное** — восприятие, понимание и оценка человека че­ловеком. Специфика В.м. по сравнению с восприятием неодушевленных предметов заключается в большей пристрастности, что проявляется в слитности когнитивных (познавательных) и эмоциональных компонентов, в более ярко выраженной оценочной и ценностной окраске, в более пря­мой зависимости представления о другом человеке от мотивационно-смысловой структуры деятельности воспринимающего субъекта.

**Враждебность** — фиксированная психологическая установка, готовность к кон­фликтному поведению, не всегда выливающаяся в конфликт.

**Всеобщий конфликт** — столкновение, противоборство, в которое вовлечено большинство персонала крупного предприятия либо наемных работников той или иной отрасли народного хозяйства страны из-за расхождения (несовпадения) интересов в сфере производственных, распределительных и трудовых отношений, различия во мнениях по поводу осуществления экономической и социальной политики, деятельности органов государ­ственной власти и местного самоуправления.

**Генерализация конфликта** — переход в конфликте от поверхностных к более глубоким противоречиям, увеличение диапазона различных точек столк­новения, которое сопровождается расширением границ конфликта.

**Границы конфликта** — внешние пределы в пространстве и во времени, а так­же относительно той социальной системы, в масштабах которой возника­ет и развивается конфликтное столкновение.

**Группа** — ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой дея­тельности, социальной принадлежности, структуры, уровня развития и т.д.). Наиболее распространены классификации Г. по размеру: большие, малые, микрогруппы; по общественному статусу: формальные (официальные) и неформальные (неофициальные); по непосредственности взаимосвязей: реальные (контактные) и условные; по уровню развития: низкого уровня развития (ассоциации, корпорации) и высокого уровня развития (коллек­тивы). Величина, структура и состав Г. определяются целями и задачами деятельности, в которую она включена или ради которой создана. Содер­жание совместной деятельности членов Г. опосредствует все процессы внутригрупповой динамики: развитие межличностных отношений, воспри­ятие партнерами друг друга, формирование групповых норм и ценностей, форм сотрудничества и взаимной ответственности. В свою очередь, сфор­мировавшиеся в Г. отношения влияют на эффективность групповой дея­тельности.

**Группа неформальная** — реальная социальная общность, не имеющая юриди­чески фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе ин­тересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы. Г.н. могут выступать как изолированные общности или складываться внутри официальных *групп.* Их интересы могут иметь как профессиональную, так и внепрофессиональную направленность. Официальные группы, сохраняя все свои характеристики, одновременно могут обладать лучшими свой­ствами Г.н. (тесными дружескими контактами, дружелюбностью и взаим­ной симпатией, готовностью к содействию и взаимопомощи), что укреп­ляет и обогащает их функционирование.

**Группа референтная** — реальная или условная социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и в самооценке. Г. р. выполняет в основном две функции: нормативную и сравнительную. Нор­мативная функция Г.р. проявляется в мотивационных процессах: Г.р. вы­ступает при этом в качестве источника норм поведения, социальных установок и ценностных ориентации индивида. Сравнительная функция Г.р. проявляется в перцептивных процессах: Г.р. выступает здесь в качестве эталона, с помощью которого индивид может оценить себя и других.

**Групповая динамика** — совокупность внутригрупповых социально-психологиче­ских процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. К процессам Г.д. относятся руководство и ли­дерство; принятие групповых решений; нормообразование, т.е. выработ­ка групповых мнений и ценностей; формирование функционально-ролевой структуры группы; сплочение; конфликты; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения — все те процессы, которые фиксируют и обеспечивают изменения, происходящие в группе за время ее существования. Эти изменения обусловлены как внешними об­стоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними про­тиворечиями, продиктованными взаимодействием двух предполагающих и одновременно отрицающих друг друга тенденций групповой активно­сти — интеграции и дифференциации. Первая нацелена на упрочение единства членов группы, стабилизацию и упорядочение межличностных отношений и взаимодействий и является необходимой предпосылкой со­хранности и относительно устойчивого и постоянного воспроизводства группы как социально-психологической общности. Вторая проявляется в неизбежно сопутствующих любой коллективной жизнедеятельности специа­лизации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов группы и соответствующем различии их функциональных ролей и психоло­гических статусов, что является стимулом и результатом развития группы, но в то же время может привести к нарушению гармонии в отношениях об-

разующих группу людей. Сосуществование названных тенденций обуслов­ливает неравномерность процесса развития малой группы. **Групповое принятие решений** — осуществляемый *группой* выбор из ряда аль­тернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи. Процедура Г.п.р. предполагает обязатель­ное согласование мнений членов группы в отличие от групповой дискус­сии, которая обычно рассматривается как фаза, предшествующая Г.п.р. В отдельных случаях Г.п.р. используется в условиях ограниченного обмена информацией, когда члены группы могут только сообщить о своих перво­начальных решениях. От Г.п.р. следует отличать переход от индивидуаль­ных решений к групповым без взаимодействия участников.

**Демонстрация** — массовое шествие, одна из форм урегулирования коллек­тивных трудовых споров, социальных конфликтов.

**Депрессия** — аффективное состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы, когнитивных (связанных с познанием) представлений и общей пассивностью поведения. Субъективно человек в состоянии Д. испытывает прежде всего тяжелые, мучительные эмоции и переживания — подавленность, тоску, отчаяние. Влечения, мотивы, волевая активность резко снижены. Характерными яв­ляются мысли о собственной ответственности за разнообразные непри­ятные, тяжелые события, происшедшие в жизни человека или его близ­ких. Чувство вины за события прошлого и ощущение беспомощности перед лицом жизненных трудностей сочетаются с чувством бесперспективности. Самооценка резко снижена. Для поведения в состоянии Д. характерны за­медленность, безынициативность, быстрая утомляемость; все это приводит • к резкому падению продуктивности.

**Децентрация** — механизм преодоления эгоцентризма личности, заключающийся в изменении точки зрения, позиции субъекта в результате столкновения, сопоставления и интеграции ее с позициями, отличными от собственной.

**Диагностика конфликта** — знание основных параметров конфликтного столк­новения (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

**Динамика конфликта** — движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития.

**Диспозиция** — готовность, предрасположенность субъекта к поведенческому акту, действию, поступку, их последовательности.

**Забастовка** — временный добровольный отказ работников от выполнения тру­довых обязанностей; крайняя форма конфликтного столкновения, кон-фронтационный способ разрешения социально-трудового конфликта.

**Завершение конфликта** — устранение объективных и ослабление субъек­тивных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

**Защита психологическая** — специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, связанного с осознанием *конфликта.* Функцией З.п. является «ограждение» сферы сознания от негативных, травмирующих личность переживаний. Термин «З.п.» употребляется для обозначения любого по­ведения, устраняющего психологический дискомфорт, в результате кото­рого может измениться система межличностных отношений.

**Защищенность психологическая** — относительно устойчивое положительное эмоциональное переживание и осознание индивидом возможности удов­летворения своих основных *потребностей* и обеспеченности собственных прав в любой, даже неблагоприятной ситуации, при возникновении об­стоятельств, которые могут блокировать или затруднять их реализацию. Одним из важнейших механизмов, обеспечивающих З.п., является *защи-*

*та психологическая —* необходимое условие формирования адекватного чувства З.п.; в противном случае закономерно возникновение чувства психологической незащищенности. Гарантами З.п. являются чувство при­надлежности к *группе,* адекватная самооценка, реалистичный *уровень* притязаний, склонность к надситуативной активности, адекватная *атри­буция* ответственности.

**Идентификация** — способ познания другого человека, при котором предполо­жение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

**Индивидуальный трудовой спор** — неурегулированное разногласие, конфликт между работником и работодателем по поводу соблюдения условий тру­дового договора (контракта).

**Интеграция групповая** — 1) состояние *группы,* характеризующееся упорядо­ченностью внутригрупповых структур, согласованностью основных компо­нентов системы групповой активности, устойчивостью взаимосвязей меж­ду ними, стабильностью и преемственностью их функционирования и т.п. признаками, свидетельствующими о единстве, целостности социальной общности; 2) иерархически организованная совокупность внутригруппо­вых процессов, обеспечивающих достижение названного состояния. И.г. проявляется в относительно непрерывном и автономном существовании группы, что предполагает наличие процессов, препятствующих нарушению сохранности группы. Отсутствие интегративных свойств неизбежно ведет к распаду любой человеческой общности. Важным показателем оптималь­ности внутригруппового взаимодействия является организованность груп­пы, т.е. способность коллективного субъекта совместной деятельности к активной перестройке неупорядоченных групповых состояний в упорядо­ченные, определенные. Организованность проявляется в умении группы самостоятельно создавать организацию в ситуации неопределенности, со­четать инициативность и разнообразие форм индивидуального поведения с устойчивым единством действий участников совместной деятельности по реализации ее ведущей цели. Критерием оценки организованности может выступать характер деятельности группы в неординарных условиях, в част­ности: а) способность группы самостоятельно планировать этапы осущест­вления поставленной цели и распределять предстоящую работу среди своих членов; б) степень дисциплинированности членов группы в выполнении возложенных на них задач.

**Инцидент** — столкновение взаимодействующих сторон, означающее перевод конфликтной ситуации в *конфликт.*

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

**Карта конфликта** — графическое изображение элементов конфликтного столк­новения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией ин­тересов и опасений сторон.

**Классификация конфликтов** — группировка, систематизация конфликтных столкновений, деление их по существенным признакам, типам и видам (в частности, по сферам проявления, причинам возникновения, формам взаимодействия, коммуникативной направленности, продолжительности, составу участников, способам разрешения, последствиям).

**Климат социально-психологический** — качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности условий, способству­ющих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и все­стороннему развитию личности в группе. Важнейшие признаки благопри­ятного К.с.-п.: доверие и высокая требовательность членов группы друг к

другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение соб­ственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллекти­ва; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная ин­формированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу! высо­кая степень включенности и взаимопомощи, принятие на себя ответствен­ности за состояние дел в группе каждым из ее членов и др. Таким обра­зом, характер К.с.-п. в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием К.с.-п. развитого коллектива и эффек­тивностью совместной деятельности его членов существует положитель­ная связь. Оптимальное управление К.с.-п. в коллективе требует специ­альных знаний и умений от руководящего состава.

**Коллективный трудовой** спор — неурегулированное разногласие, конфликт между работниками и работодателями по поводу установления и измене­ния условий труда.

**Коммуникативная компетентность** — совокупность способностей, знаний и умений, необходимых для эффективного общения

**Компромисс** — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

**Конкуренция** — 1) в широком смысле — один из основных видов социального взаимодействия; 2) в узком смысле — соперничество, активное соревно­вание на каком-либо поприще между отдельными субъектами (конкурен­тами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.

**Конфликт** — социальное явление, способ взаимодействия людей при столкно­вении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. В основе любого К. лежит ситуация, включающая либо противоречивые по­зиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким об­разом, содержит субъект возможного К. и его объект. Однако, чтобы К. на­чал развиваться, необходим *инцидент,* когда одна из сторон начинает дей­ствовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сто­рона отвечает тем же, К. из потенциального переходит в актуальный и да­лее может развиваться как прямой или опосредованный стабилизирующий Или неконструктивный. В качестве субъекта взаимодействия в К. может выступать как отдельное лицо *(внутриличностный* К.), так и два- или не­сколько лиц *(межличностный* К.). В зависимости от конфликтной ситуации выделяются *межгрупповые* К. Неконструктивный межличностный К. воз­никает тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осужда­емым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и уничтожая его в глазах окружающих. Обычно это вызы­вает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается вза­имными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, раз­рушаются межличностные отношения. Конструктивным межличностный К. может быть лишь тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых ар­гументов и отношений.

**Конфликт продуктивный (конструктивный)** — *конфликт,* позитивно влияющий на структуру, динамику и результативность социально-психологических и организационных процессов, служащих источником самоусовершенствова­ния и саморазвития личности и группы. При определенных условиях *меж-групповай* К. может выполнять интегративную функцию, сплачивать чпенацг группы, стимулировать эффективный выход из проблемной ситуации. *].*

**Конфликтна\* ситуация** — накопившиеся противоречия, связанные с деятели,  
костью субъектов взаимодействия, оголяющие причины конфликтного  
противостояния и требующие его разрешения. <

**Конфликтогены** — слова, действия, которые могут привести к конфликту, вы­зывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональ­ные состояния.

**Конфликтологическая компетентность** — информационно-когнитиёно-регу-ляторная подсистема профессионализма, связанная с умениями управ­лять конфликтом и разрешать его.

**Конфликтология** — отрасль обществознания и человековедения; область  
научного знания о природе, причинах, видах и динамике конфликтов, мето­  
дах их предупреждения и способах разрешения. ' •";/

Конформность — податливость человека реальному или воображаемому дав­лению группы, проявляющаяся в изменении его поведения И установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позиции .большин­ства. К. внешняя представляет собой демонстративное подчинение навя­зываемому мнению группы с целью заслужить одобрение иди избежать порицания, а возможно, и более жестких санкций'со стороны входящих в группу лиц; К. внутренняя — действительное преобразование Индивиду­альных установок в результате внутреннего принятия позиции окружа­ющих, оцениваемой как более обоснованная и объективная, чем Собствен­ная точка зрения. Внутренняя К., как правило, сопровождается внешней, которая, напротив, отнюдь не всегда предполагает личностное согласие с поневоле соблюдаемыми групповыми нормами. При всех различиях обе формы К. близки в том, что служат специфическим способом разрешения осознанного *конфликта* между личным и доминирующим в группе мнени­ем в пользу последнего.

Конфронтация — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ раз­решения конфликтов.

Кризисы **возрастные** — особые, относительно непродолжительные по времени периоды, характеризующиеся резкими психологическими изменениями. К.в„ могут возникать при переходе человека от одной возрастной ступени к другой и связаны с системными качественными преобразованиями в сфе­ре его социальных отношений, деятельности и сознания. К.в. зрелых пери­одов жизни и старости недостаточно изучены. Происходящие в это время процессы перестройки смысловых структур сознания и переориентации на новые жизненные задачи, ведущие к смене характера деятельности и вза­имоотношений, оказывают глубокое влияние на дальнейший ход развития личности и в ряде случаев к *конфликтам.*

**Лидер** — член группы, за которым она признает право принимать ответствен­ные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Личность — 1) индивид как субъект социальных отношений и сознательной де­ятельности; 2) определяемое включенностью в общественные отношения системное качество Индивида, формирующееся в совместной деятельно­сти и общении.

**Локальный конфликт** — столкновение, противоборство, в которое вовлечена часть персонала крупного предприятия либо рабочих и служащих регио­на, отдельной отрасли хозяйства из-за разногласий по поводу условий тру­да, социальной защиты работников, введения новых или существенного изменения действующих правил и инструкций.

**Манипуляция** — вид психологического воздействия, искусное исполнение ко­торого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его существующими желаниями.

**Межгруппова^ дискриминация** — установление различий между со!($\*!твенной и Другой фуплами. Нередко этот процесс приобретает ярко выраженную оценочную окраску, свойственную межгрупповому восприятию в целом.

В определенных условиях межгрупповые различия могут искусственно под­черкиваться и преувеличиваться. Наиболее распространенным результатом М.д. является тенденция к установлению позитивно оцениваемых различий в пользу собственной группы, хотя достаточно часты и примеры обратной тенденции, т.е. установление позитивно оцениваемых различий в пользу какой-либо другой группы. В своих крайних выражениях первая тенден­ция может приводить к возникновению напряженности и *конфликтам* в межгрупповых отношениях, вторая — к ослаблению внутригрупповых свя­зей, девальвации внутригрупповых ценностей, дестабилизации и дезин­теграции группы как таковой.

**Межгрупповой конфликт** — столкновение, разногласие между отдельными группами или подразделениями (службами) организации, вызываемые несовершенством организационной структуры и неотлаженностью функ­ционального взаимодействия, необходимостью распределения ограничен­ных материальных, финансовых и иных ресурсов, недостаточностью взаим­ной информации, различиями во взглядах на трудовую мотивацию, формы стимулирования, социальное партнерство, деловое сотрудничество и т.п.

**Межличностный конфликт** — столкновение взаимодействующих лиц, вы­зываемое условиями общения и совместной деятельности, различиями в темпераменте и характере, расхождениями в интеллектуальных, волевых и эмоциональных устремлениях, нравственных предпочтениях.

**Межличностных выборов мотивации** (мотивационное ядро выборов) — систе­ма *мотивов,* образующая основу индивидуальной предпочтительности. Ана­лиз М.в.м. позволяет определить причины, по которым индивид готов осу­ществить эмоциональный и деловой контакт с одними членами группы и отвергает других. Выявление мотивов социометрических и референтометри-ческих выборов дает возможность раскрыть содержательную сторону процес­сов групповой дифференциации и интеграции. Характер М.в.м. определяется путем-соотнесения ранжированного ряда межличностных предпочтений ин­дивида С;ранжированием им членов группы по различным основаниям.

**Метаконфликт(—** ситуация, в которой исходные проблемы, с которых начался конфликт, начинают перевешиваться новыми проблемами.

**Митинг** — массовое собрание, одна из форм урегулирования коллективных трудовых споров, социальных конфликтов.

**Мотив** — 1) побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением *потреб­ностей* субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызы­вающих активность субъекта и определяющих ее направленность; 2) по­буждающий и определяющий выбор направленности деятельности пред­мет (материальный или идеальный), ради которого она осуществляется; 3) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступ­ков личности.

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

**Намерение** — сознательное стремление завершить действие в соответствии с намеченной программой, направленной на достижение предполагаемого результата. Н. — особое функциональное образование, возникающее в ито­ге целеполагания и предполагающее выбор соответствующих средств, с помощью которых человек собирается достичь поставленной цели.

**Направленность личности** — совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций. Н.л. характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами.

**Невроз** — нервно-психическое расстройство, в основе которого лежит непро­дуктивное и нерационально разрешаемое противоречие (невротический конфликт) между личностью и значимыми для нее сторонами действитель­ности.

**Негативизм** — немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в дей­ствиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других индивидов или социальных *групп.* Н. как ситуативная реакция или как лич­ностная черта обусловлен потребностью субъекта в самоутверждении, в защите своего «Я», а также является следствием его эгоизма и отчуж­дения от нужд и интересов других людей.

**Нормы групповые** — совокупность правил и требований, вырабатываемых каж­дой реально функционирующей общностью и играющих роль важнейше­го средства регуляции поведения членов данной *группы,* характера их вза­имоотношений, взаимодействия и общения. Н.г. являются специфическим видом и своеобразной призмой преломления социальных норм, регули­рующих жизнедеятельность больших групп и всего общества в целом. На­личие в группе более или менее развитой, разветвленной **и** относительно устойчивой системы Н.г. не только позволяет ей соотнести поведение каж­дого своего члена с выработанным эталоном и на этом основании выбрать наиболее эффективное средство воздействия на данную личность, но и значительно облегчает осуществление социального контроля за активно­стью этой общности со стороны социального окружения.

**Образ конфликтной ситуации** — отображение предмета в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

**Общественное мнение** — выраженное в форме определенных суждений, идей и представлений отношение социальных *групп* к явлениям или проблемам социальной жизни, затрагивающим общие интересы. О.м. возникает как продукт осознания назревших и требующих решения социальных проблем и проявляется в сопоставлении, а иногда и столкновении различных взгля­дов и позиций по обсуждаемому вопросу, в одобрении, поддержке или, наоборот, отрицании, осуждении тех или иных действий, поступков или линии поведения людей.

**Организационный конфликт** — столкновение, разногласие отдельных лиц, *групп в* пределах социальной системы (структурного образования), вы­званное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка. Столкновение противоположно направлен­ных организационных позиций индивидов или групп безотносительно к целям друг друга. Как правило, О.к. возникает в ситуации, когда необходи­мо резко изменить привычный тип деятельности, перейти к новым органи­зационным структурам, конверсии и т.п. Действия субъектов О.к. регламен­тированы сложившимися нормами, отражают логику развития организации и носят внеличностный, деперсонифицированный характер. Основными элементами О.к. являются: организационная проблемная ситуация, «пер­вый» участник (воспринимающий данную ситуацию как препятствие для достижения задач должностной позиции) и «второй» участник (восприни­мающий ее как ситуацию, благоприятствующую решению задач своей долж­ностной позиции), конфликтное взаимодействие участников.

**Переговоры** — способ преодоления конфликтного противоречия, заинте­ресованный диалог оппонентов с целью урегулирования конфликта.

**Перцепция социальная** — восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, *групп,* социальных общностей и т.п. П.с. обозначает факт социальной обусловленности восприятия, его зависимость не только от характеристик объекта, но и прошлого опыта субъекта, его це­лей, намерений, значимости ситуации и т.д.

Пикетированиес^патрулирование группой демонстрантов или бастующих в районе проведения демонстрации или забастовки.

**Плюрализм** — проявление в деятельности и общении широкого спектра мне­ний, ориентации, многовариантности оценок, высказываемых индивида­ми относительно значимых для них ситуаций. В П. проявляется социальная активность личности, ее потребность в отстаивании собственных *позиций,* терпимость к мнению других. Наиболее часто П. можно наблюдать при

принятии групповых решений и в групповой дискуссии, в особенности при совместной творческой деятельности. П. — важная характеристика кон­структивности общения, эффективного *взаимодействия межличностного.*

**Позиции конфликтующих сторон** — то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

**Позиция** — 1) устойчивая система отношений человека к определенным сторо­нам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках; 2) интегральная, наиболее обобщенная характеристика поло­жения индивида в статусно-ролевой внутригрупповой структуре.

**Посредник** — отдельное лицо или организация, содействующие примирению конфликтующих сторон, достижению согласия между ними по урегули­рованию трудового спора, социального конфликта.

**Посредничество** — форма вмешательства в конфликт извне, при которой третья сторона помогает конфликтующим сторонам достичь добровольного согласия.

**Посредничество/арбитраж** — гибрид посредничества и арбитража, при кото­ром к арбитражному решению прибегают в случае, если стороны конфлик­та не достигают согласия в результате посредничества.

**Потребность** — состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности. Осознавая цель субъективно как П., человек убеж­дается, что удовлетворение последней возможно лишь через достижение цели. Это дает ему возможность соотнести свои субъективные представ­ления о П. с ее объективным содержанием, отыскивая средства достиже­ния цели. П. обнаруживаются в *мотивах,* побуждающих человека к деятель­ности и становящихся формой проявления П.

**Предмет конфликта** — основная причина конфликтного столкновения; пробле­ма, требующая своего решения.

**Примирительные процедуры** — условия и методы (согласительная комиссия, посредничество, арбитраж) урегулирования социально-трудового конфликта.

**Примирительные сигналы** — намеки о готовности сделать конкретные уступ­ки или предпринять другие действия, направленные на сотрудничество.

**Приспособление** — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ раз­решения конфликтов.

**Протекционизм** — корыстное покровительство, оказываемое кому-либо лицом или *группой* лиц, обладающих властью. П. ведет к возникновению при­вилегированного круга лиц, культивированию конформизма, готовности подчиняться авторитарному давлению. П. может проявляться в рамках социальных общностей любого масштаба: больших и малых группах, организациях и первичных подразделениях. П. отрицательно влияет на результативность труда в любой сфере деятельности, негативно сказыва­ется на психологическом климате ближайшего социального окружения.

**Профессиональная пригодность** — совокупность психических и психофизи­ологических особенностей человека, необходимых и достаточных для до­стижения общественно приемлемой эффективности в той или другой про­фессии. П.п. не дана человеку изначально, она формируется в процессе обучения и последующей профессиональной деятельности при наличии положительной мотивации; ее возникновению и упрочнению способству­ют система материальной и моральной стимуляции, удовлетворение, по­лучаемое от деятельности, осознание общественной значимости ее ре­зультатов и др.

**Профилактика конфликтов** — осуществление руководством организации или ее подразделения предупредительных мер по предотвращению деструк­тивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений. К методам недопущения такого рода конфликтов, в частности, относятся: выдвижение интегрирующих целей, четкое определение видов связей в организационной структуре управления, соблюдение баланса прав и от­ветственности при выполнении работниками своих служебных обязанно­стей, использование различных форм поощрения.

**Разрешение конфликта** — завершение конфликтного столкновения по доброй воле его участников, достижение ими определенного согласия по спорной проблеме.

**Ранг оппонента** — уровень возможностей оппонента по реализации своих це­лей в конфликте; «сила» оппонента, выражающаяся в сложности и влия­тельности его структуры.

**Рефлексия** — механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается парт­нером по общению.

**Ригидность** — затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении намеченной субъектом программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки. Выделяют когнитивную, аффективную и мо-тивационную Р. Когнитивная Р. обнаруживается в трудностях перестройки восприятия и представлений в изменившейся ситуации. Аффективная Р. выражается в косности аффективных (эмоциональных) откликов на изме­няющиеся объекты эмоций. Мотивационная Р. проявляется в затруднен­ной перестройке системы *мотивов* в обстоятельствах, требующих от субъекта гибкости и изменения характера поведения.

**Роль** — 1) социальная функция *личности;* 2) соответствующий принятым нор­мам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.

**Самоконтроль** — осознание и оценка субъектом собственных действий, пси­хических процессов и состояний. Появление и развитие С. определяется требованиями общества к поведению человека.

**Самопрезентация** — управление впечатлением, которое инициатор произво­дит на целевую персону с целью поддержания или усиления своего влия­ния на нее.

**Совместимость групповая** — социально-психологический показатель спло­ченности *группы,* отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий ее членов в условиях совместной деятель­ности. В коллективе С.г. образует иерархию уровней. Нижний уровень С.г. составляют психофизиологическая совместимость темпераментов и ха­рактеров членов группы, сплоченность, выражающаяся в интенсивности коммуникативных внутригрупповых связей и во взаимности социометри­ческих выборов. На более высоком уровне С.г. выступает как согласо­ванность функционально-ролевых ожиданий — представлений членов группы о том, что именно, с кем и в какой последовательности должен делать каждый при реализации общественнозначимой и общей для всех цели.

**Совместимость межличностная** — взаимное принятие партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на оптимальном сочетании (сход­стве или взаимодополнительности) ценностных ориентации, социальных установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темперамен­тов, темпа и ритма психофизиологических реакций и других значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических харак­теристик.

**Соперничество** — 1) борьба за признание личных достижений и творческих способностей со стороны общества, группы, коллектива; его объект — луч­шие социальные или профессиональные позиции, награды, оценка под­чиненных, признание коллег и вышестоящего руководства; 2) стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои ин­тересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя реше­ния, открытой борьбе по реализации своих интересов.

**Сотрудничество** — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ раз­решения конфликтов.

**Социальная напряженность** — психологическое состояние людей (индивидов или групп), причинами которого является неудовлетворенность существу­ющим положением дел или ходом развития событий.

**Социальное партнерство** — система мероприятий по обеспечению сотруд­ничества наемных работников, работодателей и представителей органов государственной власти в целях согласования социально-экономических интересов, договорного урегулирования социально-трудовых отношений и цивилизованного разрешения трудовых споров (конфликтов).

**Социально-трудовой конфликт** — столкновение, разногласие отдельных лиц и групп, вызванное несовпадением частных и общих интересов, несов­местимостью мотивов и целей.

**Специальный представитель** — третья сторона, отправленная одной из сто­рон конфликта передать от ее имени какое-либо конкретное послание дру­гой стороне.

**Спор** — столкновение мнений, разногласий в точках зрения по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точ­ку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и др.

**Способ разрешения конфликта** — совокупность характерных приемов (укло­нение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс), отличающих стиль поведения, образ действий по устранению причины конфликтного столкновения.

**Статус** — положение субъекта в системе межличностных отношений, опреде­ляющее его права, обязанности и привилегии. В различных группах один и тот же индивид может иметь разный С. Существенное расхождение в С, который приобретает индивид в группах, различающихся по уровню группо-•вого развития, содержанию деятельности и общения, нередко становится причиной конфликта.

**Стиль конфликтного поведения** — манера общения и образ действий участ­ника *конфликта,* способ осуществления интересов.

**Стороны конфликта** — субъекты конфликтного взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конф­ликтующих.

**Стресс** — нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями лич­ности; защитно-приспособительная реакция организма на воздействие не­благоприятных жизненных обстоятельств. Термин, используемый для обо­значения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия *(стрессоры).* В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяют различные виды С, в наиболее общей классификации — физиологический С. и психологичес­кий С. Последний подразделяется на информационный и эмоциональный С. Информационный С. возникает в ситуациях информационных перегру­зок, когда человек не справляется с задачей, не успевает принимать вер­ные решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности за последствия принятых решений. Эмоциональный С. появляется в ситуа­циях угрозы, опасности, обиды и др. С. может оказывать как положитель­ное, мобилизирующее, так и отрицательное влияние на деятельность, вплоть до ее полной дезорганизации.

**Стрессор** — фактор, вызывающий состояние *стресса.* Различают физиологи­ческие С. и психологические С. — факторы, действующие своим сигналь­ным значением: угрозой, опасностью, обидой, информационной перегруз­кой и пр.

**Структура конфликта** — совокупность элементов конфликтного столкновения (основная причина, непосредственные участники, социальная среда).

**Субъект конфликта** — участник (сторона, оппонент) конфликтного столкновения, преследующий свои интересы и обладающий определенной силой, рангом.

**Типология конфликтов** — классификация конфликтных столкновений по фор­мам проявления в различных сферах общественной жизни: экономиче­ской, социальной, политической, этнической, религиозной, военной, юридической, семейно-бытовой и др.

**Типы конфликтов в организации** — основанием для типологии *конфликтов* выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий суще­ствующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации. В зависимости от характе­ра влияния выделяются следующие Т.к. в о.: конструктивные, стабилизи­рующие и деструктивные. Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функ­ционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Де­структивные конфликты способствуют разрушению установившейся нор­мы и возвращению *к* старым нормам или углублению проблемной ситуа­ции.

**Толерантность** — 1) терпимость, гибкость во взглядах и поведении; 2) отсут­ствие или ослабление реагирования на какой-либо неприятный фактор в результате снижения чувствительности к его воздействию; 3) уважение, принятие и правильное понимание богатого многообразия культур наше­го мира, форм самовыражения и проявления человеческой активности (Декларация принципов толерантности, принятая Генеральной конферен­цией ЮНЕСКО в 1995 г.).

**Третейский судья** — третья сторона в конфликте, наиболее авторитарная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.

**Третья сторона** — индивид или группа, являющиеся внешними по отношению к конфликту между двумя участниками или большим их числом и пыта­ющиеся помочь им в достижении согласия.

**Убеждение** — целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансфор­мировать взгляды одного человека в систему воззрений другого.

**Уклонение** — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения *конфликтов.*

**Управление конфликтами** — целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.

**Урегулирование конфликта** — приведение сторон конфликтного взаимо­действия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

**Функция конфликта** — выражение социального (позитивного или негативного) назначения конфликтного столкновения, зависимости между ним и дру­гими явлениями общественной жизни. К функциям *конфликта,* в частно­сти, относятся: интеграция, активизация социальных связей, сигнали­зация об очагах социальной напряженности, содействие инициативе, преобразование межличностных и межгрупповых отношений, информа­ция, предупреждение разрушительных противоборств.

**«Челночная» дипломатия** — способ организации деятельности посредника по налаживанию канала коммуникации между оппонентами; состоит в орга­низации посредником встреч последовательно с каждой из сторон.

**Эмоциональный конфликт** — столкновение, разногласие между людьми, вы­званное личностным восприятием происходящего, чувственной реакцией на поведение окружающих, расхождением взглядов.

**Эмпатия** — сопереживание чувствам и мыслям другого человека.

**Эскалация конфликта** —1) применение одной из сторон конфликта все более жестких тактик; 2) усиление напряженности конфликта в целом.

**«Эффект ореола»** — проявляется в том, что информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, ранее существовавший, исполняет роль ореола, ме­шающего видеть действительные черты партнера по взаимодействию и искажающего восприятие ситуации.

**«Эффект стереотипизации»** — классификация форм поведения и интерпре­тация их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся изве­стными) явлениям, т.е. социальным стереотипам. Стереотипы формиру­ются на основе дефицита информации и опыта, а сохраняются в резуль­тате нетворческого подхода к изменяющейся действительности. Они могут иметь как истинный смысл, так и быть ошибочными или частично отражать объективную действительность.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

*Авдеев Е.В.* Психотехнология решения проблемных ситуаций. М., 1992.

*Агеев B.C.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психо­логические проблемы. М., 1990.

*Адлер А.* О нервическом характере. Университетская книга. СПб., 1997.

*Андреев В.И.* Конфликтология: искусство спора, ведения пере­говоров, разрешения конфликтов. М., 1995.

*Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник. — М., 1999.

*Аппенянский А.И.* Человек и бизнес: путь совершенства. М., 1995.

*Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н.* Социально-психоло­гический климат коллектива и личность. М., 1983.

*Большаков А.Г., Несмелова М.Ю.* Конфликтология организаций: Учеб. пособие. М., 2001.

*Бородкш Ф.М., Коряк НМ.* Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.

*Браим К.Н.* Этика делового общения: Учеб. пособие. Минск, 1996.

*Бройниг Г.* Руководство по ведению переговоров. М., 1996.

*Васильев Н.Н.* Тренинг преодоления конфликтов. СПб., 2002.

*Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М., 1998.

*Виханский О. С, Наумов А.И.* Менеджмент. М., 1994.

*ГолубовичА.Д., Ситник А.В., Хенкин Б.Л., Самоукина Н.В.* Управ­ление банком: организационные структуры, персонал и внутрен­ние коммуникации. М., 1995.

*Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб., 2000.

*Гришина Н.В.* Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990.

*Громова О.Н.* Конфликтология: Курс лекций. М., 2000.

*Дмитриев А.В.* Конфликтология: Учеб. пособие. М., 2000.

*Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н.* Введение в общую теорию кон­фликтов. 2-е изд. М., 1998.

*Дружинин В. В., Конторов Д.* С, *Канторов М.Д.* Введение в тео­рию конфликта. М., 1989.

*Емельянов СМ.* Практикум по Конфликтологии. 2-е изд., пере-раб. СПб., 2001.

*Жолобов Ю.В.* Путь к диалогу: психология делового общения. Саратов, 1989.

*Зазыкин В.Г., Зайцева Е.В.* Конфликтная личность в конфликт­ном противоборстве. М., 1998.

*Зазыкин В.Г., Чернышев А.П.* Менеджер: психологические сек­реты профессии. М, 1992.

*Займалин Е.П.* Социальная организация труда: переход к со­циальному сотрудничеству. М., 1996.

*Зайцев А.К.* Социальный конфликт. М., 2000.

*Зайцев А. К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.

*Зайцев Г.Г., Файбушевич СИ* Управление кадрами на предприя­тии: персональный менеджмент. СПб., 1992.

*Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта: Учеб. пособие. М., 1995.

*Зеркин Д.П.* Основы конфликтологии. Ростов н/Д., 1998.

*Зигерт В., ЛангЛ.* Руководить без конфликтов. М., 1990.

*Иванова Е.Н.* Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликто­логия. СПб., 2003.

*Иванова Е.Н.* Эффективное общение и конфликты. СПб., 1997.

*Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы: основы управления персоналом. М., 1993.

*Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. Минск, 1998.

*Каррас Ч.Л.* Искусство ведения переговоров: как достичь же­лаемого результата. М., 1997.

*Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: Учебник. М., 2002.

*Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом орга­низации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2004.

*Кибанов А.Я, Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых от­ношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2004.

*Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию. М., 1999.Конфлик-тология / Под ред. А.С. Кармина- СПб., 1999.

Конфликты в современной России (проблемы анализа и регу­лирования) / Под ред. Е.И. Степанова. М,\* 1999.

*Корнелиуе X., Фэйр М.* Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.

*Края Ф. Т.* Управление энергией конфликта. М., 2000.

*Кричевский Р.Л.* Если вы — руководитель. Элементы психоло­гии управления в повседневной работе. М., 1993.

*Кузин Ф.А.* Культура делового общения. М., 1996.

*Кузьмин К.А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1994.

*ЛадановИ.Д.* Практический менеджмент: психотехника управ­ления и самотренировки. М., 1995.

*Лебедев В.И.* Психология управления. М., 1990.

*Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры. М., 1993.

*Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов: подходы, решения, технологии. М., 1997.

*Ликсон Ч.* Конфликт: семь шагов к миру. СПб., 1997.

*Линчевский Э.Э.* Контакты и конфликты. М., 2000.

*Логинов В.* Методы психической защиты. СПб., 2001.

*Лупьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. Ростов н/Д., 1991.

*Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и раз­витие организации. М., 1996.

*Мескон М.Х.*, *Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.

*Митрошенков О.А.* Эффективные переговоры: Практическое пособие для деловых людей. М., 2000.

*Обозов И.П.* Психология межгрупповых отношений. Киев, 1990.

Основы конфликтологии: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Куд­рявцева. М, 1997.

*ПанасюкА.Ю.* Управленческое общение: практические советы. М., 1990.

Прикладная конфликтология: Хрестоматия. Минск, 1999.

Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1997.

Психология и этика делового общения / Под ред. В.К. Лаври-ненко. М., 1997.

*Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. М., 1998.

*Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении пер­соналом: Учебник. М., 2001.

*Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М.* Управление персона­лом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. М., 2002.

*Робер М., Гильман Ф.* Психология индивида и группы. М., 1988.

*Рубин Док., Пруйт Д.* Социальный конфликт: эскалация, ту­пик, разрешение. СПб., 2001.

*Руффлер М.* Игры внутри нас. М., 1998.

*Семигин Г.Ю.* Социальное партнерство в современном мире. М., 1996.

*Скотт Дж.* Конфликты: пути их преодоления. Киев, 1991.

*Снелл Ф.* Искусство делового общения. М., 1990.

Социология труда: Учебник / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Крав­ченко, В.В. Щербины. М., 1993.

Социальное партнерство: словарь-справочник. М., 1999.

*Стенюков М.В.* Справочник по делопроизводству. М., 1997.

*Сулимова Т. С.* Социальная работа и конструктивное разреше­ние конфликтов. М., 1996.

Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2002.

Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1998.

Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2004.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. М., 2004.

*Тренев Н.Н.* Управление конфликтами. М., 1999.

*Уткин Э.А.* Конфликтология: теория и практика. М., 1998.

*Фишер Р., ЭргелъД.* Подготовка к переговорам. М., 1998.

*Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без пора­жения. М., 1992.

*Фрейджер Р., Дейдимен Дж.* Личность: теории, эксперименты, упражнения. СПб., 2001.

*Хасан Б.И.* Психология конфликта и переговоры: Учеб. посо­бие. М., 2004.

*Хорни К.* Ваши внутренние конфликты. СПб., 1997.

*Чумиков А.Н.* Управление конфликтами. М., 1995.

*Шаленко В.П.* Конфликты в трудовых коллективах. М., 1992.

*Шейное В.П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.

*Шейное В. П.* Психология и этика делового контакта. Минск, 1996.

упрадГнчее^ Наст°™ книга бизнесмена и менеджера:  
1998. Застольная книга менеджера по кадрам. М.,

шещГм0 *Сщ* С°ЦИальное партнерство в сфере трудовых отно-

^»ЬаксняТьстресс. М.,1993.

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*

*■* **Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212 E-mail: [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru)

**Магазин «Библносфера» (розничная продажа):**

109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

**Отдел «Книга—почтой»:**

тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

•

**Центр комплектования библиотек:**

119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)

тел. (495) 202-9315

*Учебное издание*

***Ардальон*** *Яковлевич Кибанов*

***Иван*** *Егорович Ворожейкин*

*Дмитрий Кириллович Захаров*

***Валерия Германовна Коновалова***

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

Учебник

Редактор *Л. Г. Соловьева*

Корректор *М.В. Литвинова*

Компьютерная верстка *А.И. Парками, В.Г. Курочкин*

Художественное оформление *А.Н. Антонов*

Подписано в печать 27.12.2004.

Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 19,00. Уч.-изд. л. 17,70.

Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 5191.

Цена свободная.

Издательский Дом «ИНФРА-М»

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в

Тел.: (495) 380-05-40,380-05-43

Факс:(495)363-92-12

E-mail: [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru)

<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с предоставленных диапозитивов в ОАО «Тульская типография». 300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.