



БИЗНЕС-ТРЕНИНГ **ВЛАДИМИРА КОЗЛОВА**

# **КОНФЛИКТ**



**участвовать или создавать...**

Бизнес-тренинг Владимира Козлова

Александра Козлова

**Конфликт: участвовать  
или создавать...**

«ЭКСМО»

**Козлова А. А.**

Конфликт: участвовать или создавать... / А. А. Козлова —  
«Эксмо», — (Бизнес-тренинг Владимира Козлова)

Слово «конфликт» у большинства людей вызывает однозначные, чаще негативные ассоциации. Перед вами своеобразный популярный справочник по прикладной конфликтологии, который раскрывает правила поведения в эмоционально жестких, стрессовых ситуациях. Книга описывает технологии общения с партнерами в условиях активного конфликта и предлагает познакомиться со следующими темами:– правильная диагностика конфликта;– типы конфликтных личностей и правила работы с ними;– приемы преодоления эмоционально негативных состояний;– правила психологической защищенности в конфликте;– использование энергии конфликтных ситуаций;– источники организационных конфликтов и модели их разрешения;– тактики посредничества в конфликте. Большое количество прикладных примеров и легкая манера подачи информации в книге делают процесс ее чтения увлекательным. Книга предназначена всем, кто хотел бы сделать конфликт более управляемым, прогнозируемым и эмоционально не затратным событием в своей жизни.

© Козлова А. А.

© Эксмо

# Содержание

Предисловие	5
Ненаучное вступление	6
Введение	9
1	9
2	10
Раздел 1	11
1.1	12
Схема 1.1.1	12
Схема 1.1.2	13
Схема 1.1.3	14
Схема 1.1.4	14
Схема 1.1.5	15
Схема 1.1.6	18
Схема 1.1.7	20
Схема 1.1.8	20
Схема 1.1.9	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **Владимир Владимирович Козлов Александра Александровна Козлова Конфликт: участвовать или создавать...**

## **Предисловие**

Эту книгу, как и все книги данной серии, старались писать с юмором – легко и понятно. При том, что авторы книги – серьезные люди, кандидаты наук, занимающиеся трудными вопросами управления сложными переговорами и обучением профессионалов. Они умеют результативно применять то, о чем пишут, и именно поэтому решили поделиться своими знаниями.

А еще они придерживаются точки зрения, которую высказал в свое время великий философ: *«Я не признаю ни одной истины, рядом с которой не стояла бы бездна смеха»*. Юмор для них – не просто комментарий к тексту, это жизненная иллюстрация, а также мощный инструмент работы с непростыми проблемами конфликтов. Стиль авторского разбора проблем вы оцените по достоинству: ведь известно, что лучше справляешься с теми делами, которые нравятся.

Постарайтесь получить удовольствие от этой книги. Она позволит вам совершенствовать свои умения управлять конфликтными ситуациями (это информация для всех) и консультировать (это для желающих). Надеемся, что после прочтения книги вы разделите утверждение авторов: *«Ссориться надо так, чтобы после этого относиться друг к другу еще лучше»*. Успехов!

## Ненаучное вступление

Конфликт... Когда предлагаешь людям на выбор несколько тем для практической работы на тренинге, именно эту тему называют чаще всего и по значимости ставят на одно из первых мест. Вспоминается очень точное высказывание одного из участников тренинга: *«Эта тема интересна потому, что, как бы мы от умения конфликтовать ни бежали, все равно оно является самым существенным условием как минимум профессиональной успешности, а скорее всего, и жизни в целом. И главное, платим-то за неумение конфликтовать не чем-нибудь, а собой – своими нервами и здоровьем...»*

Наверное, именно в связи с этим информация по теме конфликта актуальна, значима, всегда имеет для сравнения личный опыт конфликтного взаимодействия и может оказаться полезной каждому человеку вне зависимости от возраста и профессии.

Приступая к непростому разговору о технологичности работы с конфликтом, хотелось бы остановиться на одном феномене. В рамках учебных и тренинговых программ мы обычно просим участников подобрать ассоциации на слово «конфликт». Чаще людям вспоминается что-то неприятное, вызывающее эмоциональный дискомфорт: досада, ругань, противостояние, боль, обида, борьба, выяснение отношений, сражение и т. д. И только в соотношении примерно 1 к 10 вспоминаются и такие ассоциативные определения конфликта, как формирование позиции, условие развития, свидетельство защищенности. Конечно, это не новость, что конфликт двуличен. Только эта двуличность очень непропорциональна: раздутая, гипертрофированная эмоциональная сторона, щедро разрастающаяся на энергетике амбиций, и вторая, чаще всего находящаяся с «антифасада», рациональная сторона. Эта конструктивная «изнанка» открывается тому, кто способен выйти за пределы эмоционального фона конфликта. Часто просто сформированный навык поискового поведения, выработанная привычка полностью исследовать ситуацию взаимодействия приводят к устранению возможности конфликта.

– Чем умный отличается от мудрого?

– Умный знает, как выйти из трудного положения, а мудрый в него не попадает.

Большинство из нас как-то привыкли к тому, что конфликт – это поражение, потеря, стресс. Поэтому чаще мы стараемся его «обойти» или вовсе не заметить, отступая или защищаясь при этом. Схемы поведения в таких ситуациях весьма упрощены: от отказа от своих чувств и потребностей до напускного игнорирования конфликта или демонстративного переключения на другие сферы жизнедеятельности. Считая в таких случаях себя «бесконфликтными», мы даже не подозреваем, что грешим против истины, поскольку, хотим мы того или нет, конфликт, личностный или социальный, – это постоянный, необходимый и важный спутник всей нашей жизни. Более того, страшен не сам по себе конфликт, а последствия неправильного к нему отношения, незнания законов его протекания, а главное – той «платы», которую мы все равно производим в итоге.

Мы, естественно, не рассматриваем нашу работу как универсальную, производящую полный анализ социально-психологического феномена конфликта. Данный материал рассчитан в основном на людей, которые профессионально призваны управлять ситуацией конфликтов или учитывать их протекание в своей профессиональной деятельности. Хотя даже для них он может послужить лишь средством упорядочивания собственного опыта. И естественно, знакомство с содержанием книги еще не гарантирует выработки у вас умения успешного разрешения конфликта в любой ситуации. Помните, как немного грубовато, но точно по смыслу говорится в одной восточной пословице: *«Если бы яйца помогали в развитии голоса, то тогда куриный зад заливался бы соловьем»*. Успешное разрешение конфликтных ситуаций, управ-

ление ими зависит, прежде всего, от развития личностного ресурса человека, способности в любом возрасте оптимизировать собственное поведение на основании полученного нового опыта. Как говорится, *«все несчастья человека от того, что он предназначен только для счастья»*.

Материалы данного сборника рассчитаны на подготовленного человека, особенно рекомендуемые технологические приемы управления конфликтом. Материал в основном предназначен тем, кто хочет развивать навыки управления конфликтом. Это чаще делают люди, выступающие с позиции руководителей, консультантов или аналитиков.

Журналист, беря интервью у одного известного спортсмена, спросил: «Все говорят, что секреты ваших успехов и достижений в везении. Так ли это?» – «Несомненно, – ответил тот, – но знаете, что я заметил: чем больше я тренируюсь, тем больше мне везет».

Если вы привыкли разбирать ситуации собственной жизни, интересуетесь действием поведенческих феноменов в конфликте, эта книга поможет вам самостоятельно разобраться в некоторых вопросах теории конфликтологии, освоить технологические приемы и способы разрешения противоречий в деловом и межличностном общении, осознанно выбрать стратегию и тактику поведения в конфликтной ситуации.

Теоретический материал представляется в структурированном виде, поскольку это облегчает его использование как справочного материала, опорного конспекта в анализе собственной конфликтной ситуации или организации тренингового процесса.

Мы предлагаем рассмотреть конфликт применительно к организационной, деловой сфере, основываясь на анализе конкретных ситуаций из жизни организаций, а также рассматривая вопросы управления конфликтами с точки зрения профессионального взаимодействия: переговоров, формализованного общения, деловых коммуникаций.

Наверняка многие из тех, кто читает эту книгу, являются не просто практиками, а мастерами коммуникаций, в том числе и конфликтных. Очень часто, к сожалению, мастерство начинает восприниматься человеком как нечто застывшее, не привязанное к темпу изменения жизни вокруг. Изменения, как и стереотипы, склонны накапливаться постепенно и незаметно, однажды и вдруг неожиданно загоняя нас в ловушку неуспеха. И вот мы уже оказались не готовы к стрессовой ситуации, сложным переговорам, манипулятивному воздействию со стороны других людей. В этом плане вспоминается еще одна история. *На улице к известному скрипачу подскочил человек с восхвалениями: «Маэстро, вы гений!» Когда тот отошел, музыкант хмыкнул и сказал: «Как же, гений. Он бы тоже им стал, если бы пиликал на своем инструменте по семнадцать часов в сутки. Что же в этом гениального?»* Хороший пример, ярко иллюстрирующий мысль о том, что мастер не тот, кто научился хорошо делать что-либо, а тот, кто постоянно поддерживает и развивает собственное умение, вкладывая в процесс саморазвития больше сил, чем кто-либо другой.

Выражая основную идею предлагаемого вашему вниманию труда, мы хотели бы солидаризоваться с высказыванием: *«Умные обычно сомневаются в своих знаниях. Глупые же постоянно ставят в конце своих скромных мыслей большой восклицательный знак»*. Поэтому в книге заложен не поведенческий алгоритм «делай только так», а алгоритм решения проблемы, который можно использовать в соответствии с логикой ситуации, в которой вы оказались.

Необходимо также оговорить наш подход к формированию содержания данной книги. Конечно, хорошо, когда есть возможность при раскрытии темы конфликта концентрироваться только на путях партнерского взаимодействия. Но, к сожалению, люди нечасто готовы поступать с учетом интересов других. Каждый из нас постоянно сталкивается с тем, что под призывом к поиску взаимных интересов, согласованию позиций, криками о справедливости люди понимают максимальное внимание к своим собственным проблемам и только. Поэтому мы

учитываем высокую возможность того, что *«пастырь, проповедующий, что все люди братья, в итоге стрижет шерсть с большого стада»*. И именно поэтому в книге представлены разные методы взаимодействия с партнерами в ситуации конфликтного взаимодействия – в зависимости от их настроения и целей общения. Большинство конкретных приемов предлагается читателю в качестве инструмента для противостояния некорректным приемам в деловом и межличностном общении. Но, с другой стороны, мы прекрасно понимаем, что владение знанием подразумевает умение применять его не только для оборонительных или конструктивных целей. Здесь уже право выбора лежит на совести каждого.

Мы понимаем также, что любое знание без практики мертво. Если вы просто ознакомитесь с предложенной вам информацией, боимся, что вы напрасно потеряете свое время. В ходе проведения тренингов периодически встречаешь одни и те же лица. Но если одни из них приходят за новым опытом, за анализом реальных ситуаций собственной жизни (хорошо, что таких большинство), то некоторые стремятся получить очередную порцию «допинга» по типу *«вот еще поучусь, а затем меня уже никто не остановит»*. Данная книга будет *действительно* полезна, только если вы настроены на постоянное совершенствование, на повышение границы собственной эффективности.

И последнее. Мы понимаем, что тема конфликта достаточно серьезна. Иногда за неэффективное управление конфликтом можно заплатить очень большую цену. Но все же *«мир выжил, потому что смеялся»*. В данной книге приводится много практических историй, шуток, анекдотов, афоризмов. Это делается нами специально, поскольку, по опыту, эмоционально поддержанное знание запоминается намного проще.

Так что надеемся, наша встреча с вами на страницах этой книги будет взаимно полезной. В путь!



# **Введение**

## **Как можно читать эту книгу...**

### **1**

#### **О структуре книги**

В книге 7 разделов. Первый – вводный – мы рекомендовали бы прочитать каждому. «Новичкам» – чтобы оценить особенности и премудрости организационной конфликтологии, «опытным изучателям» – чтобы закрепить имеющиеся знания и пополнить их новой информацией.

Информация, организованная по-новому, – новая информация.

Разделы с 2 по 6 посвящены определенным уровням конфликтов в организации. В принципе, эти разделы вы можете читать (и перечитывать – о чем мы втайне мечтаем) выборочно – в зависимости от того, с какими конфликтами вам чаще всего приходится (больше всего нравится) иметь дело.

Последний – 7-й раздел – будет более всего полезен тем, кто призван выступать в конфликтах в роли консультанта или посредника.

## 2

### О структуре раздела

Каждый раздел структурирован по трем информационным блокам.

Блок «Схемы» – призван кратко донести ключевые идеи раздела. Это как разноцветные элементы информационной мозаики, которые мы составили в определенном порядке, но не стали связывать между собой какой-либо логической цепочкой (исключением является, пожалуй, 1-й раздел). Блок «Схемы» призван ответить на вопрос «Как понять конфликт?».

Блок «Технологии» скорее ответит на вопрос «*Что делать в конфликте?*». Это тоже «мозаика», только прикладная.

Блок «Конкретные ситуации» – для нас самый интересный. Во-первых, каждая ситуация – не придуманная, а взята из практики реальной работы. Во-вторых, ситуации являются иллюстрацией того, как схемы и технологии могут быть применены на практике. В-третьих, кейсы сопровождаются комментариями и часто носят объяснительный, повествовательный характер. Правда, любителей получать готовые ответы ждет некоторое разочарование, поскольку примерно с середины книги вопросов к кейсам будет несколько больше, чем ответов. Не ко всем конкретным ситуациям будут даны авторские комментарии, и не для всех предложены варианты решений. Это сделано сознательно. Таким образом авторы выражают свою робкую надежду на то, что количество прочитанного перейдет в качество усвоенного, и вам не составит особого труда самостоятельно (в режиме благородного размышления) ответить на ключевые вопросы организационной конфликтологии, а именно: «*Есть ли конфликт?*» и «*Что делать?*».

Кроме того, каждый информационный блок дополнен фрагментами двух типов: философско-литературными текстами (на сером фоне) и жизненно-практическими примерами (в пунктирной рамке).

## **Раздел 1**

### **Об основах организационной конфликтологии**

Одна из наиболее сильных техник установления контроля над любой ситуацией – ее рационализация. Как говорят последователи биоэнергетики: если вы понимаете и анализируете то, что против вас пытаются сделать, то вы уже на 80 % защищены от негативного воздействия. Поэтому давайте начнем рационально «препарировать» конфликт как определенный феномен, обладающий структурой и точками воздействия.

Для этого мы приводим в начале нашей книги набор логико-структурных схем, комментариев и иллюстраций к ним. Таким материалом, как уже отмечалось, удобно пользоваться при анализе конкретного сценария конфликтной ситуации, при объяснении особенностей конфликтной ситуации ее участникам, в лекционном материале. Мы не будем давать ссылки на разработчиков схем, поскольку большинство из них переработаны или дополнены нами. Информационные источники, которые использовались, указаны в списке литературы на последних страницах данного издания.

## 1.1 Схемы

### Схема 1.1.1 Позитивная ценность конфликта

Имеется, по крайней мере, пять положительных моментов, связанных с конфликтом. Он выполняет определенные развивающие функции.

**Диагностическая функция.** Конфликт есть сигнал о том, что «не все спокойно в датском королевстве». Этим пользуются менеджеры на вышестоящем иерархическом уровне: поскольку люди, вовлеченные в конфликт, ни о какой диагностике и думать не могут, а конфликт позволяет очень четко «сверху видеть все...», что требует анализа и изменений. В этом плане конфликт часто становится предвестником организационных изменений.

**Эволюционная функция.** Конфликт – отличное средство развития любой системы. В отличие от диагностической функции, которая «запускает» изменения по принципу «потому что...», эволюционная функция подразумевает, что мы моделируем конфликт ради изменений, по принципу «для того, чтобы...».

**Ремарка.** Помните: *«Весь мир насилья мы разрушим до основанья...»* (это – моделирование конфликта), *«...а затем мы найдем, мы новый мир построим...»* (это уже, скорее, созидание).

Классики организационного развития выделяют три этапа организационных преобразований: «разморозка – изменение – стабилизация». Так вот, конфликт – отличный способ «разморозки». Этим пользуются менеджеры, чтобы дать людям осознать, что они топчутся на месте, изменить удобное для «старых, проверенных кадров» и зачастую губительное для будущего организации настроение самоуспокоения и «почивания» на лаврах.

**Предохранительная функция.** Конфликт – средство сброса накопившегося напряжения.

Газета «Известия» пишет: «Вчера в Советском Союзе было успешно произведено испытание... бомбы мощностью от 7 до 70 килотонн».

Возмущенная мировая общественность требует разъяснений, сомневаясь в способностях советских военных оценить мощность взрывного устройства. В ответ следует заявление: «Мы посмотрели – она такая маленькая... а потом как шарахнет!!!»

Люди по-разному управляют стрессом и собственными эмоциями: кто-то привык сдерживаться, а кто-то предпочитает открыто и сиюминутно выражать собственные мнения и ощущения (таких людей иногда называют «ничего в себе – все людям»). Представьте картинку: в эмоциональном плане каждый из нас похож на скороварку (паровой котел). У каждого человека клапан «стравливания» «лишнего» пара работает по-своему: у одних лишнее давление стравливается оперативно и сиюминутно; у других – по расписанию, в строго определенное время (эти «взрывы» можно предвидеть, к ним можно быть готовым); третьи предпочитают не отвлекаться на подобную ерунду и избавляются от этого клапана. Именно такие люди – самые непредсказуемые в плане конфликта, поскольку никогда не знаешь, когда и как мощно они «шарахнут» (таких людей называют «взрывниками»). Для большинства людей после конфликта наступает облегчение, поскольку они избавляются от лишнего напряжения. Поэтому, если мы не хотим попасть в ситуацию «она как шарахнет!», иногда полезно смоделировать «направленный взрыв»: спровоцировать выплеск эмоций и высказывание разнополярных мнений.

ний. Этим пользуются менеджеры, когда инициируют проблемные обсуждения: они направленно «вскрывают» проблему, дают повод высказать то, что копилось долгое время, позволяют себе расставить точки над «i». Такая эмоциональная разрядка освобождает мысли для сознательного анализа. И тогда появляется возможность реализовать...

**Развивающая функция.** В ходе конфликта участники вынуждены формировать ответы на ключевые вопросы развития: «Кто мы?», «Где мы находимся?» и «Куда идем?». Конфликт хорош уже тем, что заставляет людей высказываться, формулировать противоречия, продвигая их вперед.

**Стимулирующая функция.** Нигде больше, кроме как в конфликте, мы не ощущаем такую остроту восприятия, не чувствуем эмоциональной наполненности жизни. Азарт противостояния дает нам силы на сверхнормативные свершения и самые смелые идеи... И этим пользуются менеджеры, когда стимулируют соревнование между группами, когда следят за успехами конкурентов, когда предлагают информацию для сравнения успехов сотрудников.

Вследствие перечисленных функций конфликты имеют значение для многих внутриорганизационных процессов. А именно:

- группообразование – за счет установления и поддержания внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграции и идентификации, социализации и адаптации людей и групп;
- стабилизация структуры – за счет создания и поддержания баланса сил и, в частности, власти, социального контроля;
- информационная адекватность – за счет получения информации об окружающей социальной среде;
- нормотворчество – за счет установления и поддержания нормативных и физических границ групп.

### Схема 1.1.2

#### Негативные последствия конфликта

Возможные негативные последствия конфликтов таковы.

- Приблизительно 80 % производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения.
- На конфликты и переживания по их поводу тратится около 15 % рабочего времени.
- Снижается производительность труда.
- Конфликты ухудшают психологический климат в группах, в них нарушаются сотрудничество и взаимопомощь.
- Возрастают неудовлетворенность трудом и текучесть кадров.
- Возрастает неоправданная конкуренция. Наблюдается сокрытие информации.
- Формируется представление о другой стороне как о «враге».

Трудно представить себе руководителя, который ни разу в жизни не сталкивался с проблемой улаживания конфликтов между подчиненными ему сотрудниками или подразделениями, при этом понимая, что:

- любой конфликт, как правило, имеет сильный деструктивный заряд;
- стихийное развитие конфликта очень часто приводит к нарушению нормального функционирования организации;
- конфликт обычно сопровождается мощными негативными эмоциями, которые стороны испытывают по отношению друг к другу. Эти эмоции препятствуют поиску рационального выхода и формируют образ врага, которого надо во что бы то ни стало победить или уничтожить. Когда конфликт доходит до такой стадии, с ним уже трудно справиться.

**Дисфункциональные последствия организационных конфликтов:**

● снижение производительности, отрицательное эмоциональное состояние, рост текучести кадров (люди уходят из организации), усиление чувства неудовлетворенности собой, повышение агрессивности во взаимодействии;

● сокращение сферы сотрудничества, сосредоточение внимания на борьбе между группами, увеличение конкуренции между группами, рост влияния внутригрупповых норм;

● перенос внимания с общей задачи организации на конфликт: формирование отрицательного представления о конкуренте как о враге.

### Схема 1.1.3

#### Грань конструктивности конфликтов

Конструктивные конфликты (созидательные)	Деструктивные конфликты (разрушительные)
1. Существуют осознанные или проговоренные этические нормы общения, и оппоненты не выходят за их рамки.	1. Одна из сторон жестко настаивает на своем, не желает учитывать интересы другой стороны. Основной девиз — «Все или ничего».
2. Партнеры реально представляют взаимную невыгодность деструктивного разрешения ситуации.	2. Один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы: силовое давление, открытое манипулирование, личные нападки.
3. Конфликт заканчивается выходом, приемлемым для всех или большинства участников.	3. Итогом конфликта является усиление противостояния сторон. Разрабатываются планы усиления давления на партнеров, изначальная проблема забывается. Определяются параметры «победы над противником».
4. Энергия разрешения конфликта направляется в последующую деятельность по решению стоявшей проблемы (чтобы не случилось так: поговорили, помирились и разошлись, а «воз и ныне там»).	

«У сената есть также обычай, по которому ничто из предлагающегося в первый день не обсуждается тут же, а переносится на следующее заседание сената, дабы никто не сболтнул необдуманно того, что первым придет ему на язык. В противном случае, позднее, он будет думать более о том, как защитить свое решение, чем о пользе для государства. От израненного и ложного стыда предпочтет он скорее подвергнуть опасности благополучие общества, нежели мнение о себе, дабы не казалось, что сначала он недостаточно поразмыслил. Ему надобно было поразмыслить сначала, чтобы говорить обдуманнее, а не быстрее».

*Томас Мор. Утопия*

### Схема 1.1.4

#### Мера конфликтности в организации

Мы рассматриваем феномены организационной конфликтологии — области знаний, изучающей источники, особенности протекания и способы управления конфликтами в организации.

Перед вами координатная сетка (рис. 1), увязывающая две переменные — уровень конфликтности в организации и эффективность ее деятельности. Как бы вы представили зависимость этих двух параметров?



Рис. 1 Мера конфликтности (начало)

**Ремарка.** Большинство опрошенных сразу говорили, что высокий уровень конфликтности определяет низкую эффективность организации. Однако для многих было откровением, что низкая конфликтность имеет те же последствия: организация, в которой нет конфликтов, останавливается в развитии. И ключ здесь – в балансе позитивных и негативных последствий.

Конфликты в организации могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Однако полное отсутствие конфликтов скорее всего свидетельствует о застое в развитии, избыточная конфликтность – о наличии серьезных проблем. В этом – диалектический характер воздействия конфликтов на организацию.

Какой же будет кривая зависимости? Правильно – перевернутая парабола. И эта кривая дает нам интересный ключик: существует *оптимальный уровень конфликтности* организации, который напрямую измеряется организационной эффективностью.

**Задача менеджеров** – уметь своевременно урегулировать и разрешать конфликты (на рисунке 1 – стрелка справа налево), а при необходимости – стимулировать и моделировать их (стрелка слева направо) для организационного развития и максимального раскрытия позитивного потенциала конфликта в целях организационной эффективности.

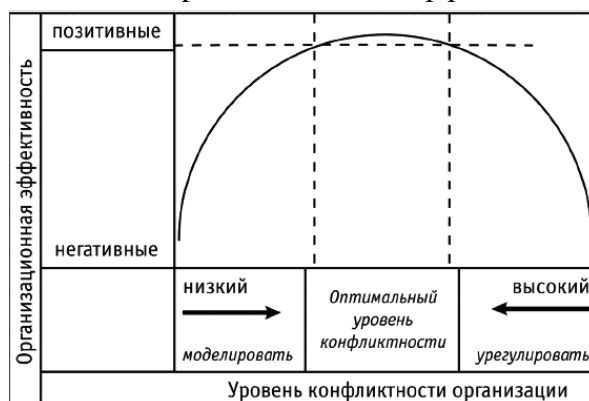


Рис. 1 Мера конфликтности (продолжение)

### Схема 1.1.5

#### Уровни конфликтов в организации

Организационная конфликтология рассматривает несколько видов (уровней) конфликтов.

**Внутриличностный уровень.** Источники внутриличностных конфликтов многообразны. К ним относятся фрустрация, диалектика цели, конфликт ролей, неопределенность роли. Рассмотрим их подробнее.

● **Фрустрация** – психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели.

С фрустрацией связаны так называемые личностные кризисы (от греч. krisis – решение, поворотный пункт) – это состояния человека, порождаемые вставшей перед ним проблемой, от которой он не может уйти и которую не может разрешить в короткое время и привычным способом. То есть наблюдается ситуация как в известной пословице: *«Схватила собака волка: и задушить не может и отпустить боится»*. Личностные кризисы часто приводят к состоянию кажущейся потери смысла жизни. Но в то же время следует помнить, что кризис – это неременная составляющая любой ситуации развития человека.

«Я так устал от одиночества. О себе: не пью, не курю, не ем, не дышу, лежу и жду. Фотографию можно увидеть на кладбище».

*Важно:* организационная конфликтология не занимается вопросом разрешения личностных кризисов – это область психологии, психоанализа, психиатрии и т. п. Но менеджер не может не учитывать наличие и особенности протекания таких кризисов – как у подчиненных, так и у себя. И оргконфликтология рассматривает механизмы управления внутренними конфликтами ровно в той мере, в какой они влияют на персональную эффективность конкретного работника.

● **Диалектика цели** – одновременное стремление к достижению и избеганию: *«Есть хочется, худеть хочется, все – хочется»* (к/ф «Раба любви», герой А. Калягина).

● **Конфликт ролей** – противоречие или несовместимость требований одновременно исполняемых ролей (например, каждый выдвиженец испытывал внутренний конфликт между двумя ролями: как мне себя вести с бывшими сослуживцами – как руководитель или как коллега?).

● **Неопределенность роли** – неясность направлений, ограничений и возможностей деятельности (например, властных полномочий).

Источниками **межличностных конфликтов** могут быть:

● индивидуальные различия – отличия в темпераменте, типе личности, расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках людей, вовлеченных в конфликт;

● дефицит информации – вызывает домыслы, порождает сплетни, формирует неадекватные ожидания;

● неэффективные коммуникации – искажения и непонимание, вызванные неумением слушать партнера и выражать собственные мысли и эмоции.

*Важно* отличать конфликты межличностные от конфликтов должностных позиций: вторые возникают, когда властные полномочия и ответственность распределены либо недостаточно четко, либо противоречиво (одни и те же обязанности возложены на двух разных людей). В этом, как нетрудно догадаться, «ничего личного, чистый бизнес», поэтому подобные конфликты персон (связанные с полномочиями и ответственностью) относят к организационным конфликтам. Межличностными они становятся там, где появляется элемент неформального влияния на третьих лиц (или группу).

В мужской компании заговорили об армии:

– Есть армии, которые состоят только из мужчин, есть смешанные армии, в которых служат и мужчины, и женщины. А почему нет женских армий?

– Женских армий нет потому, что армия не может состоять только из одних командующих.

**Внутригрупповой уровень.** Чаще всего под этим термином подразумеваются конфликты между личностью и группой.



Окружение, в котором работает человек, устанавливает групповые нормы поведения и производительности труда. Если человек строит свое поведение на основе норм, отличных от норм группы, то в его отношениях с группой возникает конфликт. Это может быть:

- конфликт работника с группой, в которой он работает;
- конфликт группы со своим формальным руководителем.

Если этими отношениями никто не управляет, они складываются стихийно. И, как правило, их развитие вредит организации, дестабилизирует ее деятельность.

**Межгрупповые конфликты:** это конфликты норм и ценностей.

Любая организация состоит из разных групп, формальных и неформальных. Между группами существуют противоречия, нередко проявляющиеся в форме конфликтов.

Наиболее значимые конфликты могут возникнуть между:

- старыми и новыми сотрудниками организации;
- молодыми специалистами и людьми в возрасте;
- сотрудниками с высшим (специальным) образованием и без него.

Источниками межгрупповых конфликтов могут быть:

- конкуренция за получение ограниченных ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- неопределенность полномочий;
- борьба за статус.

Идеальной формулой, позволяющей четко различать конфликты групп от конфликтов подразделений в организации, является описание участников по типу «те, кто...»:

- те, кто получил премию, и те, кто...
- те, кто может пользоваться парковкой, и те, кто...
- те, кто обедает в первую смену, и те, кто...
- те, кто хоть что-то понимает в бухгалтерии (маркетинге, ИТ...), и остальные...

В конфликтах групп «ничего от бизнеса – чисто личное» многие источники межгрупповых конфликтов сходны с источниками межличностных конфликтов; соответственно, похожи и методы управления этими конфликтами. Сложнее всего управлять конфликтами, когда границы групп («те, кто») сложно определить: людям свойственно менять точку зрения, имущественный и образовательный ценз, график работы, статус в организации и пр. Это создает так называемые динамические (или аморфные) конфликты, при которых состав конфликтующих групп претерпевает изменения постоянно.

*Важно:* крайним развитием межгрупповых конфликтов являются конфликты макрогрупп – социальные конфликты. В этой части снова важно провести некоторое разделение: оргконфликтология не затрагивает область социальных конфликтов, но учитывает механизмы социального разделения сотрудников на группы по возрасту и образованию, национальности и вероисповеданию. Учитывает ровно в той мере, в какой эти факторы сказываются на организационной эффективности.

**Внутриорганизационные конфликты.** Это конфликты целей, ресурсов, ценностей, способов действий. Вот здесь участниками становятся должностные лица и подразделения организации. Например, существуют объективно заложенные конфликты: между целями службы маркетинга и финансовой, продавцами и закупщиками, управленцами и творческими группами. Такие конфликты – бич матричных организаций: там из-за границ полномочий и ответственности, проблем двойного подчинения постоянно конфликтуют функциональные и линейные менеджеры. Вы скажете, что это не всегда так, – и будете правы. Потому что конфликт – всего лишь ФОРМА управления противоречием. Поэтому в матричной организации противоречия заложены структурно, а то, как они разрешаются, зависит от человеческой и конфликтной культуры управленцев, а значит, в конечном итоге – от норм организационной культуры. Поэтому до эффективной «матрицы» надо еще дорасти...

Основными типами конфликтов на уровне организации являются:

- структурный конфликт – возникает, когда существующая организационная структура препятствует реализации декларированной миссии;
- функциональный конфликт – развивается в условиях, когда не сбалансированы функции подразделений и одна из функций по тем или иным причинам приобретает доминирующее положение;
- конфликт между линейным и штабным персоналом;
- конфликт между формальной и неформальной организациями.

«Внешние» конфликты организации чаще всего являются отражением внутриорганизационных конфликтов. Оппонентами организации выступают СМИ, конкуренты (конфликт наступает вследствие нарушения законов конкуренции и достигнутых ранее договоренностей), клиенты, государственные органы (чаще всего надзорные), бывшие сотрудники... Часто взаимодействие организации априори развивается конфликтно, когда дело касается также взаимодействия между организацией и ее потенциальными конкурентами – компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители. И здесь важно четко проводить разграничения между конфронтацией и конкуренцией – все это формы поведения в ситуации противоречия.

### Схема 1.1.6

#### Управление конфликтом в организации

Управление конфликтом в организации производится путем перевода одного конфликта в другой в целях обеспечения организационной эффективности (рис. 2).

**Управление вверх = эскалация.**

**Управление вниз = урегулирование.**

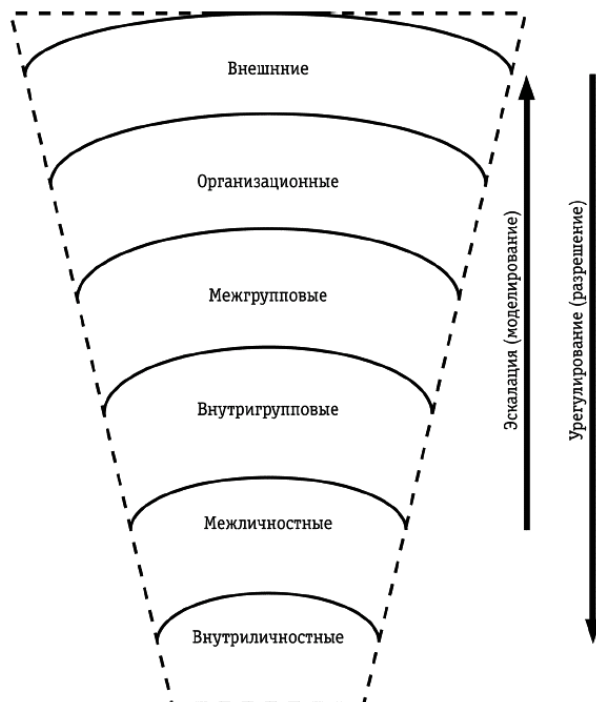


Рис. 2 Уровни конфликта в организации

*Принцип циркуля.* Более высокий уровень чаще подразумевает существование конфликтов на каждом низшем уровне. Чем выше уровень конфликта (более широкий охват участников), тем более эшелонированным должен быть анализ конфликта и программа его раз-

решения. Поэтому при планировании действий по разрешению конфликтов важны правила уровней.

*Правило 1. Конфликт не стоит решать на уровнях, лежащих ниже или выше его корней.*

*Несколько лет назад от одной из партнерских сырьевых компаний поступил заказ на тренинг развития конфликтной компетентности у мастеров бригад. Среди примеров, представленных нам для настройки тренинга, был такой.*

*Бригады буровиков работают вахтовым методом. Один раз в две недели на буровую прилетает вертолет, который привозит новую смену. Мастера должны обеспечить передачу площадки. Среди прочих «точек контроля» обход включает «пункт сбора мусора». В один из прилетов принимающий мастер сделал сдающему замечание, что мусор не убран в контейнеры, а свален в кучу. Сдающий мастер объяснил, что в условиях аврала и аварийной работы у бригады просто не оказалось достаточно времени, чтобы убрать мусор, и попросил сменщика решить вопрос силами своей бригады... Тот вошел в положение коллеги, бригада улетела, но по возвращении через две недели... мастер обнаружил кучу мусора на прежнем месте. «Как же так?» – спросил он, но коллега практически слово в слово изложил причины произошедшего и попросил взаимнообразно убрать мусор за своей бригадой. «Да, – сказал тот, – но эта куча раза в полтора больше, чем первая!..» – «Да ладно, нам ли считаться...» – был ответ, и вертолет улетел.*

*Нетрудно догадаться, что в следующий раз мусорная куча была еще больше. Начались нелестные высказывания мастеров в отношении друг друга, подогреваемые негативными настроениями бригад («ты не можешь договориться, а мы таскай все это...»), чувством справедливого возмездия («они первыми начали»), желанием восстановить свое реноме («как-как ты меня назвал?»)... В результате трехчасовой пересменки буровая могла превратиться в арену боевых действий, тем более что участники в выражениях никогда не стеснялись. Нам предлагалось научить мастеров выходить из таких ситуаций достойно, не раскручивая конфликт.*

*Первый вопрос, который мы задали, был следующим: какого уровня этот конфликт – межличностный, межгрупповой, организационный? Предлагалось решить его на уровне межличностном, а корень – на организационном уровне. Научив мастеров изъясняться менее витиевато, мы не решим проблемы. Но, организационно изменив нормы ответственности за неубранный мусор, можно получить инструмент для предотвращения разборок.*

*Правило 2. Важно локализовать конфликт на определенном уровне, не допустив эскалации на более высокий уровень. Чтобы заставить бригады принять вводимый порядок регулирования вопросов об уборке мусора, пришлось прибегнуть к такому аргументу, как угроза эскалации конфликта на межорганизационный уровень. В переводе на доступный буровикам язык: если проблема мусора не будет решена, экологический надзор выставит компании штрафы, которые скажутся на доходах каждого.*

*Правило 3. Управление конфликтом эшелонировать на все менее масштабные уровни. Введение нормы ответственности за уборку мусора не отменит конфликт на межгрупповом и прочих уровнях. Поэтому сценарий выхода из конфликта может предусматривать и работу с каждой бригадой, и тренинг мастеров...*

*Кстати:* по этой логике мы будем строить содержание книги – в каждой последующей теме (для каждого последующего уровня конфликта) мы будем ссылаться и опираться на информацию по предшествующим уровням.

### Схема 1.1.7

#### Определение конфликта

Определений конфликта много, все они зависят от области применения и точки зрения. Мы остановимся на следующем.

**Конфликт** – форма *противодействия* сторон при *разнонаправленных* интересах и (или) противоречивых потребностях.

Комментарий к определению:

– обратите внимание на слово «*форма*» – в каждом конкретном случае конфликт – далеко не единственный способ разрешения противоречия (разнонаправленных интересов);

– обратите внимание на слово «*противодействие*» – в конфликте цели оппонентов в отношении объекта (см. далее) противоречат друг другу.

*Кстати:* если при анализе конфликта не удастся понять, как действия одного из оппонентов целенаправленно мешают намерениям другого, мы предпочитаем сомневаться в наличии конфликта. Подробнее об этом – несколько позже. Пока же просим вас зафиксировать в своем сознании именно приставку «противо»...

**Варианты определения** (обратите внимание на отдельные слова).

К о н ф л и к т (лат. *konfliktus*) – это:

● *столкновение* противоположно направленных целей, интересов, мнений, позиций людей в процессе взаимодействия. В зависимости от источников и носителей конфликта они делятся на социальные, психологические, организационные (управленческие);

● *одна из форм* взаимодействия людей и групп, при которой действия одной стороны, столкнувшись с интересами другой, препятствуют реализации ее целей;

● целенаправленное, *активное взаимодействие* сторон при разнонаправленных интересах и противоречивых потребностях;

● *активное противостояние* сторон при разнонаправленных интересах и противоречивых потребностях;

● процесс резкого обострения противоречия, *борьба* двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей *личную* значимость для каждого из ее участников.

Следует учитывать, что более готов к ситуации конфликта тот, кто умеет анализировать ситуации по «тонким сигналам»: по изменению эмоционального фона, микроритму общения, объему циркулирующей информации и т. д. В противном случае приходится работать в режиме запаздывания.

### Схема 1.1.8

#### Формула конфликта: истинный или ложный

**Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.**

**Конфликтная ситуация** (почва для конфликта, но не конфликт) – *это среда напряжения, которая дает энергию взаимодействия.*

Конфликтные ситуации могут:

– возникать по инициативе оппонентов либо объективно;

– «передаваться по наследству», переходить к новым оппонентам даже в случае, когда начало их положено не объективными обстоятельствами, а случайностью, или когда причины конфликта давно исчезли.

Конфликтная ситуация и инцидент ведут себя независимо, при этом конфликтная ситуация любого из перечисленных типов может сочетаться с любым типом возникновения инцидента.

**Инцидент** – *открытое столкновение сторон в эмоционально напряженном поле взаимодействия*. Это действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующие резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Чаще всего мы воспринимаем конфликт именно по инцидентам, действиям в так называемом реактивном режиме.

«Иду, слышу – сзади кого-то бьют, оглядываюсь – меня!»

Инцидент может возникнуть:

- по инициативе оппонентов (или одного из них);
- независимо от их воли и желания;
- вследствие объективных обстоятельств (например, выпуск бракованной продукции);
- вследствие случайности (ошибки, совершенной руководителем из-за незнания психологических закономерностей функционирования человеческих групп и коллективов).

Возникновение конфликтной ситуации или инцидента может носить целевой и стихийный характер. Однако течение конфликта, конфликтная деятельность оппонентов всегда целенаправленны в том смысле, что характер действий, их последовательность, сами действия диктуются теми целями, которые ставят перед собой оппоненты.

Конфликтная ситуация – это ситуация противоречия интересов и потребностей, это среда напряжения, которая дает энергию взаимодействия.

*Область очень низкого давления – среда для формирования кучевых облаков, предрасполагает к грозе, но еще не гроза. Вот если пошел дождь и сверкает молния (инцидент) – это гроза.*

**Важно:** опасно принимать инцидент за конфликт. Это все равно, что делать из мухи слона. Но **до 80 % конфликтов в организации носят ложный характер**. Их возникновение и разрешение целиком зависят от так называемой «конфликтной компетенции» участников организационной ситуации. Именно поэтому мы будем подробнее останавливаться на том, кто такие конфликтные личности, что есть приемы взаимодействия с ними, а также техники управления напряжением в межличностных контактах. А пока еще пара заметок.

Инцидент без конфликтной ситуации (КС) – *ложный конфликт*.

Конфликтная ситуация без инцидента – *латентный, скрытый конфликт*.

## **Схема 1.1.9**

### **Сигналы конфликта**

Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, обычно незначителен. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако «проблема» через несколько дней нередко забывается. Такой сам по себе незначительный инцидент, будучи неверно воспринятым, может привести к эскалации, раскрутке ложного конфликта.

Высший пилотаж – диагностировать КС «по тонким сигналам», не допуская явных инцидентов. Это чаще всего компетенция так называемых эмоциональных лидеров: они тонко чувствуют напряжение, вовремя умеют перехватить неоднозначность ситуации и в случае чего – исправить ее.

Сигналами наличия конфликтной ситуации являются:

- дискомфорт;
- напряжение (избегание контактов, увеличение дистанции, искажение восприятия);
- кризис (нежелание решать текущие задачи, невозможность контакта).

**Дискомфорт.** Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушиваться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: *«Могу ли я что-либо сделать по этому поводу в данный момент?»*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.