



АКАДЕМИЯ НАУК СССР  
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ

Серия «Общество и личность»

Ф. М. Бородкин Н. М. Коряк

# Внимание: конфликт!

2-е издание, переработанное  
и дополненное

Ответственный редактор  
кандидат философских наук  
В. А. ЗАРГАРОВ



НОВОСИБИРСК  
«НАУКА»  
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ  
1989

ББК 60.55  
Б83

Рецензенты

доктор философских наук В. З. Коган  
доктор экономических наук Р. В. Рыкина

Утверждено к печати Институтом экономики  
и организации промышленного производства  
СО АН СССР

Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.

**Б83** Внимание: конфликт! / Авт. предисл. Ю. А. Шерковин — 2-е изд., перераб. и доп. — Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1989. — 190 с. — (Серия «Общество и личность»).

ISBN 5—02—029097—1.

В книге на конкретных примерах рассматриваются причины возникновения противоречивых межличностных и межгрупповых отношений в коллективах предприятий и организаций, общие принципы и закономерности конфликтных взаимодействий. Вызывают интерес выводы авторов о путях предотвращения конфликтных ситуаций, прогнозирования их развития и управления ими. 1-е издание вышло в 1983 г.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

Б 0303010000—251 1—88 НП  
042(02)—89

ББК 60.55

ISBN 5—02—029097—1

© Издательство «Наука», 1989

## Предисловие

Памятный многим спор относительно «теории бесконфликтности» в драматургии, который долгое время шел на страницах искусствоведческих изданий, имел не только эстетические основания. За этим спором стояли факты конфликтного развития объективной действительности, отраженные в законах диалектики. Сейчас можно лишь удивляться, сколь долгим и тернистым был путь к очевидным истинам о невозможности абсолютно бесконфликтного развития общества, зная, что любое новое возникает через отрицание старого, через отражение этого отрицания в сознании людей со всеми вытекающими отсюда страстями, эмоциями, приписыванием мотивов. Даже сама «теория бесконфликтности» — как это ни парадоксально — была порождением конфликта взглядов на развитие литературного процесса и его перспективы.

Однако проблема отнюдь не ограничивается конфликтом взглядов только в этой достаточно узкой и специальной сфере человеческой деятельности. Она гораздо шире и охватывает все виды и уровни отношений человека с действительностью — от конфликта между мамой и малолетним сыном, вернувшимся с прогулки вывалившимся в снегу, до конфликтов глобального масштаба — таких, которые становятся предметом рассмотрения в Совете Безопасности ООН.

Значительное место в жизни любого дееспособного человека занимают его производственная деятельность, его отношения с организациями, которые призваны оказывать услуги. Как показывает практика, эти сферы дают сейчас наибольшее число конфликтов различной степени напряженности. Многие из них отнюдь не являются необходимыми для процесса поступательного развития нашего общества, оказываются надуманными, искусственно раздутыми, имеющими своей целью прикрытие профессиональной некомпетентности.

Предлагаемая читателю работа, несомненно, вызовет большой интерес. Она представляет собой популярное изложение одной из ключевых проблем социальной психологии (и социологии одновременно), уже давно ставшей предметом внимания многих исследова-

телей как в Советском Союзе, так и за рубежом. Библиография специальных работ по этой проблематике сейчас насчитывает большое число названий монографий и особенно статей. Социально-психологическому аспекту конфликтов посвящены разделы в капитальных трудах, охватывающих основные проблемы двух смежных наук. Описаны и проанализированы конфликты различного социального уровня, различных сфер человеческой деятельности. Проблема конфликта, его предотвращения и разрешения не раз обсуждалась на различных конференциях и симпозиумах.

Популяризация данной тематики, несомненно, полезна. И прежде всего потому, что конфликт как социально-психологический феномен успел стать предметом идеологической спекуляции со стороны буржуазной науки, концепции которой либо провозглашают конфликты вообще вечным и неизбежным спутником групповой жизни в любом обществе, либо утверждают возможность их полного устранения методами «социальной инженерии» при оптимальной организации межличностного взаимодействия. Обе концепции активно используются буржуазными теоретиками и пропагандистами в определенных классовых целях: либо для того, чтобы объявить антагонистические противоречия и их конкретизацию в классовых конфликтах естественным явлением общественной жизни, либо для того, чтобы обосновать возможность бесконфликтного развития буржуазного и классового мира путем воздействия на психику людей и их межличностные и межгрупповые отношения. В обоих случаях классовая борьба, по логике данных концепций, оказывается ненужной.

Марксистская социальная психология исходит из положения исторического материализма, что с переходом от капитализма к социализму и формированию идейно-политической общности между людьми устраняется важнейшая объективная основа межгрупповых и внутригрупповых конфликтов в виде *антагонистических* классовых противоречий. Социалистическое общество основано на отношениях товарищеского сотрудничества и взаимопомощи в группах и коллективах различного уровня, т. е. на взаимодействии, характер которого в идеале исключает конфликтность. Вместе с тем и при социализме сохраняются индивидуальные

социально-психологические различия людей, которые обуславливают возникновение, развитие и разрешение *неантагонистических* по своей политико-экономической природе конфликтов. Будучи субъективной стороной борьбы противоречий, которая является сущностью процесса развития, такие конфликты в конечном итоге полезны. Исключение, разумеется, составляют ситуации, в которых конфликт выходит за рамки процесса развития и ставит под угрозу функционирование группы или коллектива как системы деятельности.

Следует также учитывать, что в системах совместной деятельности участвуют люди, различные по профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера и темперамента и т. д. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для группы или коллектива вопросам, порождают порой противоборство, которое часто сопровождается эмоциональным возбуждением и приобретает видимость конфликта. В некоторых ситуациях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отодвигаются на второй план, а борьба становится самоцелью, оказывая дезинтегрирующее воздействие на деятельность всего коллектива. Это уже не конфликт, и в книге на ряде примеров хорошо показаны эти тонкие, не всегда легко различимые ситуации.

При изложении материала авторы исходят из анализа конкретных конфликтных ситуаций и способов их разрешения в реальных условиях руководства социалистическими предприятиями, из опыта чтения курса лекций по конфликтам. В книге содержится плодотворная попытка классифицировать конфликтные ситуации, создать типологию инцидентов по характеру их возникновения.

Авторы отработали обширный понятийный аппарат, дали хорошие дефиниции вводимым понятиям. Интересна постановка вопросов о структуре понятия «конфликт», о «силе» оппонентов в конфликте, о его динамике, о возможностях разрешения конфликта или его дальнейшем усложнении. Есть много других положений, которые, как и книга в целом, заинтересуют читателя.

Ю. А. Шерковин, профессор,  
доктор психологических наук

## От авторов

Предлагаемая читателям книга посвящена одной из наиболее острых проблем в деятельности руководителя любого ранга — проблеме управления конфликтами и предназначена для того, чтобы хотя бы частично восполнить тот пробел в знаниях, который ощущает каждый руководитель, сталкиваясь с конфликтными ситуациями на производстве.

На протяжении нескольких лет авторы данной книги читали курс лекций по конфликтам руководителям среднего и высшего звена управления в промышленности, строительстве и исследовательско-проектной работе. Живой интерес, высокая активность слушателей при обсуждении конфликтных ситуаций, с одной стороны, и зачастую их полная неосведомленность в теоретических разработках по проблеме конфликтов — с другой, убедили нас в необходимости популяризации теоретических знаний о конфликтах\*.

В книге делается попытка «перевести» положения теории конфликтов на язык, понятный не только специалисту, но и каждому читателю, показать, как «работают» теоретические знания при анализе конкретных конфликтных ситуаций и поиске способов их разрешения. Наша основная цель — сформировать у руководителей конструктивное отношение к конфликтам, по-

\* По этой тематике издано немало работ. — См., например: Еришов А. А. Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. Л., 1976; Кичанова И. М. Конфликты: за и против. М., 1978; Орлова Э. А. Диагностическая функция конфликта // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга. Краснодар, 1978; Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 1977; Смолин Г. Л. Принципы исследования конфликта // Вopr. философии. 1968. № 8; Соснина В. А. К исследованию конфликтов в социальной психологии США // Социально-психологический климат. М., 1979; Храмов В. О. Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций в производственном коллективе. М., 1977; и др.

казать, что конфликт является одним из средств управления, пренебрегая или не владея которым руководитель всегда снижает эффективность своей деятельности. К сожалению, широко распространенное в обыденной жизни отрицательное отношение ко всяким конфликтам (ведь конфликт — это всегда неприятные эмоции, нарушение взаимоотношений, потеря психического равновесия) бытует и среди руководителей. Оно выражается в том, что большинство руководителей — и это подтвердили наши опросы слушателей — либо стремятся подавлять все без разбора конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе эти позиции глубоко ошибочны, так как в первом случае руководитель избавляется и от нужных, полезных для организации конфликтов, а во втором — дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред и организации, и работающим в ней людям.

Идея о полезной функции конфликтов кажется не столь очевидной, так как не находит прямого подтверждения в личном опыте. Однако при этом мы упускаем из виду, что источником всякого развития является противоречие, столкновение разнонаправленных тенденций или сил.

Теоретическому анализу конфликта в производственной организации посвящена специальная глава, написанная Ф. М. Бородкиным. Она может быть особенно полезной тем, кто в дальнейшем захочет всерьез работать в области теории конфликта. Здесь мы только заметим, что конфликт — необходимый момент развития не только общества в целом, но и каждой его отдельной ячейки, одной из которых является организация. Подчеркнем также и то обстоятельство, что конфликт в организациях несомненно несет на себе отпечаток характера социального строя, социальной среды, в которой действует данная организация. Однако мы не ставим своей целью анализ конфликтных ситуаций, определяющихся классовой борьбой при капитализме. Нам в большей мере сейчас интересуют функции конфликта на социалистических предприятиях, в социалистических организациях.

Конечно, далеко не всякий конфликт способствует развитию организации. О полезном для организации конфликте можно говорить тогда, когда конфликт, например, между различными подразделениями органи-



зации, повышает эффективность деятельности организации в целом, «работает» на достижение ее целей.

Конструктивное отношение к конфликтам предполагает не избегание или подавление всех и всяческих конфликтов, а дифференцированный подход к ним. В предлагаемой читателям книге детально рассматриваются конструктивные и деструктивные последствия конфликтов с точки зрения отдельной личности, различных групп в организации и организации в целом, анализируются различные стратегии управления конфликтами в зависимости от характера их возможных последствий, а также причин, порождающих тот или иной конфликт. Здесь приводится и типология причин организационных конфликтов, которая может быть использована руководителем при анализе конкретных ситуаций.

Практическая направленность книги определила выбор формы изложения материала. Читая курс лекций по конфликтам, мы убедились в том, что теоретические положения и выводы часто остаются непонятными, если не подкрепляются соответствующими примерами из жизни. Поэтому книга построена как разбор конкретных конфликтных ситуаций (эти ситуации почерпнуты нами из бесед с руководителями), чтобы читатель имел возможность реально убедиться в эффективности теоретического анализа конфликтов и научно обоснованной стратегии управления ими.

В то же время мы не хотели бы, чтобы читатель отнесся к данной книге как к сборнику рецептов и готовых схем, построенных по принципу «делай, как я». В применении к человеческим отношениям всякий вывод, всякая схема требуют не механического приложения, а творческого переосмысления в каждом конкретном случае. Мы надеемся, что книга поможет руководителям хотя бы на несколько шагов продвинуться вперед по пути «овладения» конфликтами в организации, по пути превращения конфликтов в управляемый процесс.

Необходимо сказать несколько слов и об использованной литературе. Читатель обнаружит, что список литературы и ссылки в последней главе содержат довольно большое количество имен зарубежных социологов. Некоторые из этих исследователей многим хорошо знакомы, если и не по публикациям их работ, то по

изложению и критике их взглядов. М. Вебер, Т. Парсонс, Г. Зиммель, К. Боулдинг, Л. Козер — это лишь незначительная часть социологов, внесших огромный вклад в теорию организационного конфликта, сыгравших в ней, можно сказать, решающую роль. Родоначальником специальной теории конфликтов, посвятившим конфликтам свои основные труды, был Г. Зиммель, которого иногда называют «Фрейдом социологии», оценивая значимость фигуры Зиммеля в социологии конфликта так же высоко, как роль Фрейда в некоторых разделах психологии. К. Боулдинг и Л. Козер, хотя и не были прямыми учениками Г. Зиммеля, существенно продвинули теорию конфликта, распространив ее на организационные взаимодействия. Имена М. Вебера и Т. Парсонса также должны прозвучать в полную силу, так как есть все основания именно их считать основателями социологии организации, создателями двух во многом противоположных моделей организации. Вебер, можно сказать, внес в строящееся здание социологии естественно-научную парадигму мышления. У него идеальная организация — хорошо отлаженная машина. Наоборот, Парсонс, его ученики и последователи увидели в организации в первую очередь людей и их группы, отношения между ними. Парсонс стал одним из первых, кто провозгласил в теории организации социальную парадигму мышления, дав, в частности, импульс развитию такой отрасли знания, как экономическая социология.

К сожалению, среди основателей теории организации мы не найдем такого богатства отечественных имен. Главная причина заключается не в том, что наша страна была бедна исследователями в данной области — достаточно вспомнить хотя бы А. А. Богданова с его фундаментальным трудом «Всеобщая организационная наука», предвосхитившим основные идеи кибернетики. Главной причиной была обстановка, созданная в нашей стране культом личности Сталина, когда репрессиями и запугиванием тех, кто остался на свободе, была прервана культурная традиция. Не только хорошим тоном, но и нормой самоохранительного поведения стало игнорирование действительных достижений мировой общественной науки, огульное отрицание самой возможности этих достижений с якобы классовых позиций, а на деле — с позиций торже-

ствующего невежества. Социология организации в нашей стране получила возможность развиваться только в последние годы, так как и после XX съезда КПСС ведущие позиции в общественной науке занимали те же лица, что и ранее. Лишь полностью назревшая и осознанная потребность нашего общества в коренной ломке, перестройке всех сторон жизни, решительно поддержанная партией, обеспечила необходимые условия для свободного развития общественных наук, в том числе социологии и одной из ее ветвей — теории организации. Обстановка принципиально изменилась, и это можно продемонстрировать на примере данной книги.

Предыдущее издание ее было мучительным делом. Готовая рукопись путешествовала по рецензентам и редакторам более четырех лет, так и не претерпев изменений в сформулированных в ней позициях. Основным камнем преткновения была запретность самой темы, догматическая убежденность многих в том, что при социализме не может быть серьезных социальных конфликтов, а словосочетание «антагонистические конфликты при социализме» было просто предано анафеме. Следствием этого оказалось отсутствие в тексте разбора подобных конфликтов, анализа коренных причин организационных конфликтов. В противном случае книга не могла быть опубликована. Второе издание готовилось намного быстрее и свободнее, хотя и в это время нет-нет да и возникал разговор о необходимости разоблачения «буржуазной, идеалистической, эксплуататорской сущности» теорий, выдвинутых западными социологами, хотя цель книги, очевидно, иная. Конечно, по большому счету книгу надо было бы переписать полностью, но не из-за того, что в ней истинное положение дел искажено, — оно не было представлено достаточно полно в предыдущем издании. Такая переделка книги заняла бы значительно больше времени, чем дополнение издания. Нам же представляется, что тема злободневна, требует практически немедленного разговора, дискуссий, немедленной широкой популяризации. Этим и вызваны быстрая подготовка нового издания, существенное его дополнение по сравнению с первым. Попытка идти в ногу со временем может выглядеть несколько неуклюже, но все же это попытка идти в ногу, а не догонять. То, что требует время, сейчас можно и нужно издавать быстро.

## Анатомия конфликта

*В этой главе вводятся основные понятия, необходимые для анализа конфликтов, рассматриваются типы конфликтов и способы их разрешения. Материалом для анализа служат примеры и факты, взятые из жизни. Иногда мы опускали в них некоторые детали и подробности, но всегда стремились сохранить общую логику развития событий.*

### Кто, когда, почему

**Ситуация 1.** Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги социалистического соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Широкой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, — обрушилась она на Евдокимова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссия пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды месяца два назад, я не смогла его обслужить — была занята — и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Итак — конфликт. Попробуем на этом примере разобраться в конфликте, определить его составляющие. Приведенная ситуация более всего соответствует нашим целям. Во-первых, при внешней простоте, не-

большом количестве людей, втянутых в конфликт, она дает нам материал для введения всех понятий, необходимых для анализа и прогнозирования развития самых сложных ситуаций. Во-вторых, на глазах у читателя этот конфликт переходит из сферы деловых отношений в сферу чисто личностную. Такое превращение типично для многих конфликтов, но в сложных ситуациях оно малозаметно и обнаруживается, когда какие-либо меры принимать уже поздно.

Основа конфликта между директором столовой и инженером-кулинаром существовала еще до его возникновения. Ведь Ширкова ожидала конфликта и даже готовилась к нему. Это ожидание, вероятно, основывалось на неблагоприятии в работе столовой, на желании скрыть это неблагоприятие и ожидании контроля и санкций по его результатам. Ширкова мысленно уже видела себя и Евдокимова по разные стороны баррикады, хотя никаких столкновений еще не происходило. С другой стороны, по-видимому, ничего не подозревавший Евдокимов собирался осуществить свои обычные контрольные функции в отношении данной столовой. Направления его деятельности и деятельности Ширковой в ближайшем будущем должны были быть обусловлены противоположными целями. Объект конфликта также существовал, существовали и участники будущего конфликта, но самого конфликта еще не было, не было открытых столкновений, осознаваемых участниками как конфликт. Это и есть база конфликта. Ее мы будем называть *конфликтной ситуацией*. Таким образом, элементами конфликтной ситуации являются участники с их несоответствующими целями и объект конфликта.

Правда, термин «участники» не очень удачен, так как он не различает сторонников и противников в конфликте. В то же время стороны, сталкивающиеся в конфликте, неправомерно было бы называть противниками, поскольку этот термин несет большую эмоциональную нагрузку; в реальных же конфликтах сталкивающиеся между собой стороны далеко не всегда ощущают себя противниками, не всегда находятся в постоенно враждебных отношениях. Поэтому для обозначения участника конфликта мы выбрали термин «*оппонент*», что в переводе с латинского означает «противопологающий, возражающий, противник в споре».

В нашем случае оппонентами выступают, с одной стороны, Ширкова, с другой — Евдокимов, но не как отдельные личности, а как представители разных организаций: Евдокимов — представитель ОРСа, Ширкова — представитель коллектива столовой.

Таким образом, хотя в конфликте внешне сталкиваются отдельные лица, индивиды, зачастую они являются представителями групп, подразделений, целых организаций. Следовательно, оппонентами в конфликтной ситуации выступают любые сложные образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций<sup>1</sup>. Разумеется, оппонентов в конфликтной ситуации может быть более чем два.

Но интересно, что в данной ситуации Ширкова представляет инженера-кулинара, наделенного определенными правами по отношению к директору столовой, как молодого человека, претендующего на предоставление ему неких особых услуг. И читатель, наверное, почувствовал, как Евдокимов должен был ослабеть от такого «превращения», как бы потерять свою силу и даже, возможно, ощутить свою неправоту в споре. Действительно, вначале Ширковой противостояло лицо, уполномоченное управлять технологической деятельностью и ее самой, и ее коллектива. Ширкова же пытается создать ситуацию, в которой Евдокимов выступал бы лишь от собственного имени, от себя лично. Очевидно, что вторая позиция слабее первой.

Напрашивается вывод, что оппоненты в конфликте обладают некоей «силой» и что с этой силой связана возможность победы. Величину такой «силы» было бы естественно связать с тем, кого представляет индивид, вступающий в конфликтные взаимодействия с другим индивидом. «Сила» должна быть минимальна, если

<sup>1</sup> Конфликты, возникающие на уровне организации и ее подразделений, являются объектом изучения социологии (см.: Пригожин А. И. Социология организаций. М., 1980. С. 113—114) и организационной науки (см.: Зеленецкий Я. Организация трудовых коллективов. М., 1971. С. 72—75; О'Шонесс Дж. Принципы организации управления фирмой. М., 1979. С. 74—78). Меж- и внутригрупповые конфликты изучаются социальной психологией (см.: Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1975. С. 127—140), а влияние конфликта на поведение и психику личности — психологией.

индивид защищает исключительно собственные, чисто индивидуальные интересы, и максимальна, когда идет речь об интересах общества в целом, определенных законом. Измерять «силу» мы не умеем. Однако часто можно определить, который из оппонентов «сильнее». Например, в анализируемой ситуации инженер-кулинар управления ОРСа в конфликтах по неводу технологии сильнее директора столовой того же ОРСа, но молодой человек Евдокимов «слабее» директора столовой, особенно если директор столовой — уважаемая немолодая женщина.

В относительной «силе» отражается сравнительный уровень целей. Цели личного характера, не привязанные к целям групп и тем более противоречащие им, достигаются с большим трудом, при большом сопротивлении окружения, они относительно менее осуществимы, чем цели группы, системы групп, организации. Наглядное же различие участников конфликта — индивидов, групп, организаций — заключается в сложности их структур, если, конечно оговориться, что мы не углубляемся в структуру личности, сложность которой не уступает сложности общества (перефразируя слова В. И. Ленина, можно сказать, что личность так же неисчерпаема, как и общество).

Определим «силу» оппонентов через сравнительную сложность их структуры, назвав эту их характеристику *рангом оппонента*. Оппонентом первого ранга назовем индивида, выступающего от собственного имени и преследующего в конфликте собственные интересы и цели; оппонентом второго ранга — группу, состоящую из отдельных индивидов и преследующую в конфликтном взаимодействии с другим оппонентом некую групповую цель (о них речь пойдет дальше). Тогда оппонентом третьего ранга будет структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом простых групп (второго ранга). Далее ранг оппонентов можно определить по индукции. Установить ранг оппонентов сложной структуры трудно. Очевидно лишь, что общественные институты, выступающие на основе закона и от имени государства, представляют собой оппонентов высшего ранга и в любом конфликте обладают наибольшей «силой». Логично также определить и оппонента нулевого ранга. Под ним можно понимать индивида в то время, когда он в споре с са-

мим собой только вырабатывает свое решение, свою позицию.

Итак, в начале конфликта Евдокимов действовал от имени оппонента ранга выше третьего и, наверняка, более высокого, чем ранг оппонента, представляемого Ширковой. Ширкова же пыталась, сохранив свой ранг, снизить ранг своего оппонента до первого. Эти действия предпринимались для того, чтобы снизить в глазах окружающих, в данном случае участников совещания, уровень цели, преследуемой Евдокимовым, до индивидуального, личного, и попытаться в то же время оставить впечатление о себе как о директоре столовой, заботящемся исключительно об интересах коллектива и организации. Если бы совещание признало правильной ее интерпретацию событий, ранг Евдокимова снизился бы до первого, а Ширковой — остался прежним.

Вторым неперменным элементом конфликта является объект, вызвавший к жизни данную конфликтную ситуацию. Определить его в каждом конкретном случае непросто. Так, в рассматриваемой ситуации на первый взгляд кажется, что объектом является классное место в социалистическом соревновании. Однако это неверно, поскольку Евдокимов не мог претендовать на классное место. Разумеется, Евдокимов мог быть сторонником коллектива какой-либо другой столовой. В этом случае оппонентами в конфликте были бы все столовые, претендующие на классное место, а Евдокимов оказался бы представителем одной из них. Но на совещании он не выступал сторонником какой-либо столовой, и, следовательно, либо мы не должны Евдокимова (точнее, инженера-кулинара) считать оппонентом, либо объектом оказывается не классное место в соревновании. Результат анализа тоже не мог быть объектом конфликта, поскольку он получается объективно, независимо от отношений между людьми. Объектом конфликта в данной ситуации выступает право инженера-кулинара контролировать исполнение столовыми нормативных требований. Ширкова, понимая, что бесполезно оспаривать это право Евдокимова как должностного лица (оно определено должностной инструкцией), произвела подмену объекта конфликта. Она представила дело так, что Евдокимов претендует на индивидуальное обслуживание в столовой. Тем са-

мым один объект — право вето — был подменен другим — правом на привилегию. Ясно, что у Евдокимова факго права нет, что он присвоил его.

Произошла и замена оппонентов: ими стали не должностные лица, а непосредственно Евдокимов и Ширкова. В результате Ширкова поставила под сомнение моральное право Евдокимова исполнять свои должностные обязанности, объективность его действий и конкретно — его право на определение качества приготовления пищи в данной столовой. Но это право ставится под сомнение через иной конфликт, где объектом оказывается право молодого человека Евдокимова на личные услуги директора столовой. В сконструированном Ширковой конфликте оппонентом выступает уже не сама Ширкова, а коллектив столовой. Очевидно, что его ранг выше, чем ранг Евдокимова. И то, что претензии Евдокимова не были удовлетворены, вызвало к жизни, по мнению Ширковой, новый конфликт, который и развернулся на глазах комиссии.

В этой последовательности конфликтных ситуаций и конфликтов — действительных и мнимых — мы замечаем три разных объекта: право Евдокимова на личные услуги, право инженера-кулинара Евдокимова на контроль за деятельностью данной столовой, первое классное место. Сквозной характеристикой всех трех объектов (как, впрочем, всех объектов конфликтных ситуаций) является их *неделимость*. Действительно, на первое классное место может претендовать много коллективов, но занять его — только один. Обязанности инженера-кулинара могут быть приписаны только лицу, работающему в данной должности. Правом личных привилегий может обладать лишь индивид. Если некий объект спора делим и способ деления признается справедливым всеми участниками, то и спора не должно возникать, т. е. не должно возникать конфликтной ситуации. Неделимость объекта и является одним из необходимых (хотя и недостаточных) условий существования конфликтной ситуации. Неделимость может быть как физическим свойством объекта (занять первое место в социалистическом соревновании может только один коллектив, место начальника любого подразделения предназначено только для одного индивида, работать по некоему наряду может только одна бригада и т. п.), так и следствием желаний или инте-

ресов одного из оппонентов (например, один из авторов изобретения — возможно, единственный — может претендовать на единоличное авторство и на полную сумму соответствующего вознаграждения). Таким образом, объект конфликтной ситуации надо определять на основе данного свойства неделимости.

Очевидно, что объект, цели, оппоненты в одной и той же конфликтной ситуации связаны определенными отношениями. Цели отдельного индивида-оппонента первого ранга могут совпадать или быть однонаправленными с целями, например, организации, в которую входит индивид. Тогда цель конфликтной деятельности индивида отождествляется с целью деятельности организации, и индивид оказывается оппонентом того же ранга, что и его организация. Отделение индивида от группы, организации, признание им самим или окружающими несовпадения его индивидуальных и общественных целей, еще хуже — конкуренция этих целей оставляют ранг оппонента-организации прежним, а ранг оппонента-индивида снижают до первого. Но в этом случае меняется и объект конфликтной деятельности. В анализируемом конфликте при фиксации в качестве объекта первого классного места мы не можем назвать Евдокимова оппонентом, поскольку Евдокимов ни при каких условиях не является претендентом на классное место. Когда же Евдокимову директор столовой отказывает в индивидуальном обслуживании, оппонентом может быть не инженер-кулинар, а лишь «молодой человек» Евдокимов, поскольку инженер-кулинар — не «человек»; а совокупность определенных функций и средств, необходимых для исполнения этих функций. Таким образом, отношения между объектом и оппонентами можно сформулировать как *доступность объекта* для оппонента.

Мы видели, что Ширкова предприняла попытку изменить характер конфликтной ситуации за счет такой интерпретации цели деятельности Евдокимова и такой замены объектов, которые в глазах совещания могут изменить и ранг оппонента — Евдокимова. Следовательно, уровень цели, ранг оппонента и доступность объекта должны соответствовать друг другу. Действительное изменение или изменение во мнении тех, кто принимает решение относительно хотя бы

одной из этих характеристик, ведет к изменению и других.

Но чтобы люди или группы людей могли вступить в конфликт, они должны иметь возможность взаимодействовать друг с другом. Например, Евдокимов и Ширкова не обязательно должны были непосредственно встретиться на совещании — Евдокимов мог оставить докладную записку по результатам анализа. Взаимодействие же было бы обеспечено функционированием Евдокимова и Ширковой в рамках единой организационной структуры.

Таким образом, чтобы конфликт произошел, нужны действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей. Такие действия мы назовем *инцидентом*. Следовательно, *конфликт* — это *конфликтная ситуация плюс инцидент*. Например, вполне возможно, что Евдокимов вовсе не осознал никакого конфликта по поводу его личного обслуживания в кабинете директора столовой, вполне возможно, что никакого конфликта и не было — была лишь конфликтная ситуация, заготовленная впрок и отправленная «на склад», откуда Ширкова извлекла ее в нужный момент. Другая конфликтная ситуация создалась в момент обсуждения результатов социалистического соревнования, точнее, эта ситуация существовала с момента начала соревнования, но стала явной, видимой в момент обсуждения. Она могла и не перейти в стадию конфликта, если бы Евдокимов не обнаружил результатов своей проверки здесь же на совещании. Инцидент был начат им, начат сознательно с пониманием возможного результата. Представим себе, что Евдокимов заболел накануне совещания. Инцидент вообще не начался бы, конфликт бы не возник, хотя конфликтная ситуация существовала.

Следовательно, конфликтная ситуация может существовать задолго до того, как произойдет прямое столкновение оппонентов. В самом деле, сама должность инженера-кулинара предполагает возможность конфликтных ситуаций, где объектом выступает право инженера требовать исполнения столовыми нормативных требований, а оппонентами — управление ОРСа, с одной стороны, и отдельные сотрудники или коллективы столовых — с другой. То же самое можно сказать

о таких должностях, как, например, технические контролеры, нормировщики, ревизоры: возможность конфликтов заложена в их должностных функциях. Заметим, что на месте Евдокимова легко вообразить некий автомат, который по определенной программе анализирует продукцию столовых. Функционирование такого автомата не зависит от отношений с окружающими людьми (для него таких отношений просто не существует). Собственно, подобно автомату действует и Евдокимов. Выступая как должностное лицо, он абсолютно не задумывается над теми взаимоотношениями, которые сложились между ним и Ширковой, и, самое главное, не прогнозирует их последствий. Евдокимов, возможно, и не претендовал на обеды в отдельном кабинете. Можно было — обедал в кабинете директора, нельзя — пообедал в общем зале и не придал этому событию никакого значения.

Как видим, грань, разделяющая поведение человека и поведение должностного лица, очень тонка, почти незаметна. В нашем случае отношения инженера и директора вышли за рамки чисто деловых взаимодействий, поставив Евдокимова в психологическую зависимость от Ширковой. Принимая добровольную заботу Ширковой, он породил у нее ожидание ответных услуг. Человек более принципиальный и менее принципиальный, чем Евдокимов, чувствовал бы на себе гнет этих ожиданий и, предвидя их возможные последствия, либо отказался бы сам от этих услуг, либо просто не стал бы выступать на совещании против присуждения столовой первого места. Так, по крайней мере, прогнозировала Ширкова поведение инженера. Но Евдокимов не оправдал надежд Ширковой и «заставил» ее пустить в ход ситуацию, заготовленную впрок. Оспаривать данные Евдокимова о качестве приготовляемой в столовой пищи было бы бесполезно. Но нельзя ли, рассуждая Ширкова, попытаться поставить под сомнение чисто человеческую репутацию Евдокимова, заставить участников совещания усомниться в его производственных выводах и тем самым переключить внимание комиссии с конфликта по поводу несоответствия калорийности пищи в столовой принятым нормам на тот факт, что Евдокимов, злоупотребляя своим служебным положением, пользовался индивидуальным обслуживанием в столовой? Она учитывала, что обычно люди

склонны не доверять суждениям тех, кто чем-то дискредитировал себя.

Так конфликтная ситуация вылилась в открытый конфликт, начатый по инициативе одного из оппонентов — инженера-кулинара и перешедший — по воле другого — из сферы деловых конфликтов в сферу личностных. Окончание этого конфликта во многом зависит от того, заметят ли члены комиссии по подведению итогов соревнования подмену одного конфликта другим, т. е. подмену объекта и оппонентов в конфликте, сумеют ли отделить спор о соответствии калорийности пиццы в столовой принятым нормам от спора о поведении инженера-кулинара Евдокимова.

Как видно, инцидент может возникнуть и по инициативе оппонентов (или одного из них), и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств (например, выпуска бракованной продукции), либо случайности (например, ошибки, совершенной руководителем из-за незнания психологических закономерностей функционирования человеческих групп и коллективов). Аналогично и конфликтные ситуации могут возникать либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания.

Кроме того, конфликтная ситуация может «передаваться по наследству», переходить к новым оппонентам даже в случае, когда начало ее положено не объективными обстоятельствами, а случайностью или когда причины конфликта давно исчезли.

Конфликтная ситуация и инцидент, таким образом, «ведут себя» в определенном смысле независимо. Например, конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а инцидент — возникнуть случайно. Кроме того, конфликтная ситуация может создаваться оппонентом намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но без определенной цели, а иногда и во вред себе по причинам психологического свойства. То же самое относится и к инциденту. При этом конфликтная ситуация любого из перечисленных типов может сочетаться с любым типом возникновения инцидента.

Таким образом, мы выделяем четыре типа конфликтной ситуации и четыре типа инцидента по ха-

рактеру их возникновения: объективные целенаправленные, объективные нецеленаправленные, субъективные<sup>2</sup> целенаправленные и субъективные нецеленаправленные.

В рассматриваемом нами эпизоде, участниками которого были Евдокимов и Ширкова, конфликтная ситуация была объективной, однако инцидент возник по воле одного из оппонентов. Действительно, о результатах анализов, проведенных за несколько дней до совещания, инженер-кулинар мог сообщить руководству ОРСа или Ширковой раньше, не на совещании. Он мог заговорить о результатах проверки и позже, после совещания, и вне связи с подведением итогов соревнования. Как конфликтная ситуация, так и инцидент здесь были целевыми: необходимо было привести качество продукции столовой в соответствие с существующими нормативами. Однако явно неудачный выбор времени и места для инцидента сделал невозможным достижение цели не только в данный момент, но, вероятнее всего, и в будущем. Действительно, теперь любые санкции Евдокимова по отношению к данной столовой могут расцениваться как необъективные, окрашенные чувством обиды. Но течение конфликта, сам инцидент, конфликтная деятельность оппонентов всегда целенаправлены в том смысле, что характер действий, их последовательность, сами действия диктуются теми целями, которые ставят перед собой оппоненты.

Следует также подчеркнуть, что конфликтная ситуация в нашем примере не исчезла: независимо от того, кто именно будет занимать должность инженера-кулинара, надлежащее выполнение его функций все равно предусматривает и контроль за соблюдением нормативных требований, и санкции за их нарушение. На основе той же конфликтной ситуации могут возникнуть новые инциденты, новые конфликты и в том случае, когда на место Евдокимова придет другой человек.

<sup>2</sup> Субъективные конфликтные ситуации — это ситуации, порожденные человеком, группой, организацией и т. д., а не объективными обстоятельствами.

Фиксируя введенные нами параметры начала и окончания конфликтных ситуаций и инцидентов (субъективность — объективность, целенаправленность — нецеленаправленность), мы получаем множество различных по характеру конфликтов. Окончание инцидента и конфликтной ситуации жестко связано с особенностями их возникновения. Субъективно возникшие конфликтная ситуация и инцидент могут закончиться как субъективно (по инициативе одного из оппонентов), так и объективно (в результате изменения конфликтной ситуации). Однако конфликтная ситуация или инцидент, возникшие объективно, не могут закончиться субъективно. Их окончание может быть только объективным.

Ситуация 2. Все начальники цехов завода единодушно считают начальника гальванического цеха конфликтной и неприятной личностью. Вот уже полгода место начальника бюро технического контроля этого цеха незанято. В течение нескольких лет ни один человек не удерживался долго на этой должности из-за конфликтов с руководителем цеха. Завод выпускает дефицитную продукцию, которая отгружается потребителям практически с конвейера. Каждый цех завода имеет месячный план и суточные графики выпуска продукции, от выполнения которых зависят месячные и квартальные премии. Большинство цехов работает независимо друг от друга. Детали подаются в гальванический цех и оттуда поступают на сборочный конвейер. Таким образом, гальванический цех практически оказывается выпускающим конечную продукцию. Здесь на выходе осуществляется последний перед сборкой этап контроля. Если на этом этапе выявляется брак, создается угроза срыва суточного графика выпуска продукции как гальванического, так и сборочного цеха.

Бюро технического контроля (БТК) цеха подчинено отделу технического контроля (ОТК) завода лишь методически. Премии сотрудники и начальник БТК получают в зависимости от выполнения плана цехом. Таким образом, они не очень заинтересованы в выявлении брака, но вместе с тем ни один из контролеров не хочет брать на себя ответственность за пропущенный брак. Начальник цеха старается минимизировать брак, в том числе и за счет снижения строгости контроля. И вынужден все время сдерживать начальника БТК, который обязан требовать от своих подчиненных более строгого подхода: ужесточение контроля оборачивается снижением премий коллективу всего цеха, в том числе работникам БТК. Деятельность гальванического цеха — постоянный источник тревоги и беспокойства и для других цехов. Начальник цеха возвращает бракованные детали другим цехам, начальники которых обычно стараются доказать, что брак произошел не по их вине.

Очевидно, что инциденты между начальником цеха и начальником БТК, начальником гальванического цеха и начальниками других цехов будут возникать вновь и вновь на основе одной и той же конфликтной ситуации. Сколько бы ни менялись начальники гальванического цеха и начальники БТК, все они вынуждены будут вступать в одни и те же конфликты друг с другом и с начальниками других цехов, поскольку конфликтная ситуация на заводе в данном случае возникла на основе вполне объективных обстоятельств, независимо от воли отдельных людей, вовлеченных или не вовлеченных в эту ситуацию. Вряд ли в момент формирования организационной структуры кто-либо думал о возможных в будущем конфликтах, так что данную ситуацию нельзя считать целенаправленной. Иное дело — инциденты на основе этой конфликтной ситуации. Часть из них начинается вполне объективно (например, инциденты при обнаружении брака), а часть зависит от воли оппонентов (например, мелкий брак может устраняться силами работников гальванического цеха, если этого захочет начальник цеха). Конфликтная же ситуация в гальваническом цехе возникла объективно, и только объективными способами она может быть изменена<sup>3</sup>.

Однако в ситуации 2 большинство оппонентов неправильно оценивают характер данного конфликта, так как видят его источник не в организационной структуре предприятия, а в свойствах личности начальника гальванического цеха. Иными словами, полностью объективный конфликт воспринимается оппонентами как субъективный. Но от того, насколько правильно и полно воспринимают оппоненты природу конфликтной ситуации и инцидента, в очень большой степени зависит развитие конфликта<sup>4</sup>. В ситуациях, аналогичных описанной нами, возможное развитие конфликта таково:

<sup>3</sup> Способы разрешения объективных конфликтных ситуаций, возникающих между работниками, которые выполняют противоречивые друг другу задания, рассматривает, в частности, С. Ковалевский в своей книге «Руководитель и подчиненный» (М., 1973. С. 45—48).

<sup>4</sup> Об этом см., например: Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 1977. С. 132—133.



участники конфликта, видя его причину в конфликтных намерениях друг друга, вместо того чтобы выявить и устранить объективно существующий источник противоречий, будут безуспешно пытаться урегулировать взаимоотношения и в результате ухудшат их настолько, что даже устранение объективного возбудителя конфликта уже не сможет снять разногласий. Конфликт из объективного превратится в субъективный. Не менее дезориентирующим является и восприятие субъективного конфликта как объективного, так как в этом случае вместо того чтобы взять на себя ответственность за исход конфликта, оппоненты будут возлагать ее на объективные обстоятельства и не предпринимать никаких целенаправленных собственных действий для его разрешения.

Итак, в ситуации 2 остановить поток конфликтов можно лишь объективным разрешением конфликтной ситуации — изменением организационной схемы. БТК должно быть полностью выведено из подчинения начальнику цеха и стать органом централизованной, хотя бы в масштабе завода, инспекции. Второе, что должно было быть сделано, — организационная изоляция гальванического цеха от последствий брака, возникающего на предыдущих стадиях. Этого можно добиться, например, оценивая работу других цехов лишь после того, как детали прошли гальваническую обработку, т. е., по существу, отодвинув во времени формальное окончание производственного цикла для любого цеха к моменту, когда может быть выявлен весь скрытый брак.

### Конфликт в развитии

В ситуации 1 читатели увидели не только столкновение инженера-кулинара Евдокимова и директора столовой Ширковой на совещании у начальника ОРСа, а последовательность их взаимодействий. На фоне единого, «большого» конфликта, таким образом, можно фиксировать несколько проходящих параллельно и последовательно «меньших» конфликтов, от успеха в которых зависит победа в «большом» конфликте той или иной стороны, того или иного оппонента. Все эти «маленькие» конфликты, через которые и с помощью которых реализуется некоторый «сценарий» развития «большого» конфликта, можно назвать *элементарными*

*конфликтами*. Любой конфликт состоит из сети таких элементарных конфликтов, реализующих его динамику. Поскольку в дальнейшем мы будем иметь дело с отдельными элементарными конфликтами, то прилагательное «элементарный» будем опускать.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение конфликтной ситуации, ее исчезновение, возникновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта (если инцидент уже начался), а возможно, и к началу нового конфликта.

Ситуация 3. Дела в цехе шли из рук вон плохо. Цех постоянно не выполнял заданий, удельный вес брака рос, имел место перерасход дорогостоящих материалов. Среди рабочих все чаще стали наблюдаться случаи пьянства прямо в цехе или в обеденный перерыв. Некоторые мастера и работники управления цеха оказались втянутыми в эти «застолья». Ни начальник цеха, ни его заместитель — оба пожилые, мягкие по характеру люди — явно не справлялись с ситуацией. Воспользовавшись тем, что начальник цеха не имел высшего образования, руководство завода сместило его с поста, заменив человеком, приехавшим из другого города. Новый начальник цеха Зырянов оказался жестким, требовательным руководителем. Он начал решительно бороться с пьянством, наказывал за брак и нарушения трудовой дисциплины: лишал премий, увольнял, понижал в должности, объявлял выговоры.

Через несколько месяцев цех стал выполнять план, уменьшился брак. Однако число нарушений трудовой дисциплины по-прежнему оставалось значительным. Обстановка накалялась. Начальник цеха Зырянов получил несколько анонимных писем с угрозами в свой адрес. Некоторые инженеры и рабочие высказывали явное недовольство излишней, на их взгляд, жесткостью Зырянова и советовали ему «не ломать сложившихся традиций». Обстановку в цехе изучала специальная комиссия парткома. Было установлено, что в цехе существует группа во главе со старшим мастером, заинтересованная в сохранении беспорядков. В то же время отмечалось, что начальник цеха слабо опирается на общественность, не имеет своего актива.

На место уволенного заместителя начальника цеха был назначен молодой инженер Голубев, хороший специалист. Он отличался от Зырянова более мягким отношением к окружающим, большей общительностью. Вокруг него быстро образовалась сплоченная группа из ИТР, в которую демонстративно вошел и старший мастер. Хотя Голубев также был категорическим противником нарушений трудовой дисциплины, рабочие в разговорах между собой противопоставляли Зырянову Голубева. Через некоторое время Зырянов был переведен в отдел главного технолога, а его место занял Голубев. Обстановка в цехе нормализовалась, острые конфликты исчезли.

Проанализируем динамику данного «большого» конфликта. Он начинается с двух параллельно существующих конфликтных ситуаций. Оппонентами в первой выступают, с одной стороны, группы рабочих и ИТР, не соблюдавших трудовую, технологическую и производственную дисциплину, с другой — начальник цеха с заместителем и, возможно, общественный актив цеха. Объект конфликта — ответственность за нарушение дисциплины. С целями оппонентов разобраться несколько сложнее. Что касается групп нарушителей, с ними все более или менее ясно: для них желательно сохранить обстановку безнаказанности, личной безответственности и по возможности расширить «зону действий» как в отношении людей, так и в отношении новых видов нарушений. Не вызывает сомнений, что хотя бы номинально, формально цель деятельности администрации цеха и его общественного актива заключается в противодействии этой вредной тенденции. Но лишившись средств воздействия на группы нарушителей, руководители цеха и общественных организаций начали ставить своей целью избегание конфликтов. Фактически это означало принятие целей нарушителей в качестве своих и вступление с ними в конфликтное взаимодействие только по поводу формы прикрытия и границ нарушений. Это определило и расхождение, несовместимость целей руководителей завода и руководства цеха и, следовательно, породило конфликтную ситуацию, в которую они оказались вовлеченными в качестве оппонентов.

Конфликтная ситуация, порождаемая необходимостью контроля за производственной и трудовой дисциплиной, существует практически во всех крупных производственных подразделениях. Возможность выполнения этих функций администрацией цеха, как правило, обеспечена ее правом применять санкции в отношении нарушителей. Кроме того, в своих действиях администрация может опираться и опирается на авторитет общественных организаций — партийных, комсомольских и профсоюзных. Поэтому обычно отдельные нарушители дисциплины — оппоненты первого ранга — противостоят оппонентам более высокого ранга и в конечном счете ответственности не избегают.

В данном же случае дело сложилось так, что начальник цеха и его заместитель потеряли опору в кол-

лективе, общественные организации цеха пропустили момент, когда нарушители объединились в группы. Практически конфликтов и не возникало, так как начальник цеха и его заместитель, лишившие себя власти, не шли на инциденты с группами нарушителей. Одновременно, как отмечалось, существовала и конфликтная ситуация в отношениях между администрацией цеха и администрацией завода, которая порождается контрольными функциями последней по отношению к подчиненным ей подразделениям. Ее объектом обычно бывает ответственность за состояние дел в подразделении. В нашей истории администрация завода не начинала инцидентов, пока неудовлетворительная работа цеха не угрожала заводу, но затем была вынуждена сменить руководителей цеха, чтобы нормализовать обстановку в подразделении.

Однако конфликтная ситуация осталась. Объектом, как и раньше, была ответственность за нарушения дисциплины, оппонентами — отдельные нарушители дисциплины и начальник цеха, не в полной мере пользующийся контрольными функциями. В отличие от прежних руководителей Зырянов смело шел на инциденты, т. е. целенаправленно превращал конфликтные ситуации в собственно конфликты. Новый начальник цеха поставил перед собой цель не придавать приличный вид нарушениям дисциплины, а искоренять их. Начав борьбу с нарушителями, казалось бы, один на один, т. е. внешне представ оппонентом первого ранга, Зырянов благодаря отождествлению своих целей с целями завода выступил оппонентом высшего для организации ранга. Теперь администрация цеха оказалась в явно выигрышном положении. Зырянову удалось ликвидировать инциденты с администрацией завода, поскольку цех вышел из прорыва.

Группы нарушителей понимают, что продолжение старых конфликтов по поводу дисциплины к хорошему не приведет и пытаются организовать два новых типа конфликтных ситуаций. Советами Зырянову не ломать традиций и анонимными угрозами они стараются превратить его в оппонента нулевого ранга, т. е. заставить отказаться от своих действий, вступить в конфликт с самим собой. Из-за этого Зырянов оказался в ситуации выбора: либо относительно спокойная жизнь при условии невыполнения им административных функций,

либо личные неприятности в случае продолжения прежней линии поведения. Зырянов избирает второй путь. Тогда группы нарушителей пытаются подменить один объект другим — собственную ответственность за нарушение дисциплины ответственностью Зырянова за неоправданно жесткое, по их мнению, обращение с персоналом цеха, за грубость и неразборчивость в средствах. Одновременно нарушители демонстрируют и свою лояльность по отношению к производственным задачам — цель их конфликтной деятельности заключается не в попытках избежать ответственности за нарушение дисциплины, а в противодействии грубому, хотя, возможно, принципиально верному поведению Зырянова. Такую цель вполне способна понять и разделить администрация завода, заводская общественность. Если бы это удалось, Зырянов превратился бы в оппонента первого ранга, противостоящего оппоненту более высокого ранга.

Комиссия, работавшая в цехе, в определенном отношении оправдала надежды этих групп, но зафиксировала несколько иную конфликтную ситуацию. Она обнаружила, что Зырянов, по существу, боролся с отдельными нарушителями и что групповая система нарушений дисциплины может быть окончательно ликвидирована лишь при условии привлечения общественности, создания актива из рабочих цеха. Однако как раз этого Зырянов не смог сделать из-за своего властного характера.

Первой и самой главной задачей Зырянова было разрушение сложившихся отношений. Резкие, взрывоподобные действия встряхнули коллектив, выявили все скрытые напряжения, возродили личную ответственность за нарушения дисциплины. Предстояло не только разрушить старые, но и создать новые отношения, однако к этому времени по отношению к Зырянову в коллективе сложилось чувство антипатии. Легко предвидеть, что долгое его пребывание на посту начальника цеха привело бы к росту числа конфликтов между ним и персоналом цеха, к увольнению кадровых рабочих и новому производственному прорыву. В сложившихся отношениях взаимной враждебности изменение Зыряновым своей жесткой тактики на более мягкую скорее всего рассматривалось бы как его поражение, отказ от своих позиций. А это могло при-

вести к рецидивам нарушений. Необходимо было осторожное, грамотное изменение тактики, постепенное привлечение к работе с людьми общественных организаций и т. п. Но вряд ли можно ожидать тонкого понимания обстановки и чувства такта от человека типа Зырянова. Именно поэтому замена его Голубевым была совершенно верной. Зырянов решил поставленные перед ним задачи. Теперь, требовался руководитель иного типа.

Ситуация 4. Этот случай произошел в группе механиков вычислительного центра завода. В группе шесть рядовых механиков и один старший — Кузьмин, человек со средним специальным образованием, общительный, великолепно знающий технику. Начальник сектора — тоже человек знающий, опытный, ранее работавший там же старшим механиком. В группе, назалось, царил мир и благополучие.

Однажды в предвыходной день старший механик Кузьмин попросил у начальника сектора Петухова разрешения договориться с кем-нибудь из механиков о подмене его в понедельник, пообещав отработать во вторник две смены. Он собирался ехать на субботу и воскресенье за город и боялся, что не успеет вернуться в понедельник вовремя. Незадолго перед этим начальник ВЦ запретил приказом предоставлять отгулы или делать какие-либо подмены без его разрешения. Однако Петухов уверил Кузьмина, что все будет в порядке.

В понедельник Кузьмин действительно не вышел на работу, его заменил в соответствии с договоренностью другой механик, а во вторник он отработал две смены. Но табельщица — секретарь начальника ВЦ — не сочла возможным скрыть невыход Кузьмина в понедельник.

Начальник ВЦ через Петухова потребовал письменного объяснения Кузьминым своего прогула. Тот описал все события, но скрыл свою договоренность с Петуховым, не желая ставить его под удар. Начальник ВЦ передал объяснительную записку Кузьмина в профбюро, прося одобрить проект приказа об увольнении Кузьмина. В резолюции Петухова на объяснительной записке также было предложение уволить Кузьмина за грубое нарушение трудовой дисциплины.

Профсоюзное бюро рекомендовало объявить выговор Кузьмину и лишить его тринадцатой зарплаты. Кузьмин, обидевшись на незаслуженное, по его мнению, взыскание, подал заявление на увольнение и через две недели покинул завод. Вслед за ним ушли все шесть механиков.

В описанной истории конфликтная ситуация возникла в момент, когда Петухов, не имеющий права самостоятельно разрешать невыходы на работу даже о предстоящей отработкой, пошел фактически на сговор с Кузьминым. Оппонентами в этой ситуации оказались

администрация вычислительного центра, с одной стороны, и Петухов с Кузьминым и группой механиков — с другой. Объектом служило незаконно присвоенное Петуховым право разрешать невыход на работу своим подчиненным. С психологической точки зрения поведение Петухова вполне объяснимо — он хотел быть «хорошим» и перед подчиненными, и перед вышестоящим начальством. Кузьмин считал себя обязанным не выдавать Петухова и, судя по развитию конфликта, ожидал, что тот сам объяснит ситуацию руководству и возьмет часть вины на себя.

Инцидент начался в момент, когда табельщиком ВЦ был зафиксирован прогул. Этот конфликт, с точки зрения администрации, развился между нею (администрацией) и лично Кузьминым. Объектом конфликта, с позиций администрации, и здесь было право установления режима работы — оно принадлежит организации, коллективу, но никак не отдельному работнику. В то же время позиция администрации была неверна из-за неполноты информации. Если бы администрации были известны истинные оппоненты, конфликт наверняка закончился бы иначе: наказание понес бы Петухов. Но Петухов скрыл от администрации разрешение, данное им Кузьмину, и Кузьмин превратился в единоличного нарушителя трудовой дисциплины. Именно поэтому Кузьмин, а не Петухов писал объяснительную записку. Следовательно, оппонентом конфликта стала не группа Петухов — Кузьмин, а один Кузьмин.

После появления резолюции Петухова об увольнении Кузьмина создалась новая конфликтная ситуация, о которой знал Кузьмин. Такая резолюция была продиктована желанием Петухова избавиться от человека, по отношению к которому он проявил непорядочность, и тем самым избавить себя от его недоброжелательности и возможных конфликтов. В новой конфликтной ситуации оппонентами были Петухов как личность, с одной стороны, и Кузьмин с группой механиков — с другой. Эта ситуация была порождена Петуховым с целью избежать личной ответственности за свои действия, т. е. по своему началу она была субъективной и целенаправленной. Петухов, видимо, был уверен в том, что Кузьмин в силу своей порядочности не раскроет всех обстоятельств, и сделал так, что в конфликте с ад-

министрацией произошла замена одного из оппонентов. Теперь ответственность нес лишь один Кузьмин. Закон в этом конфликте был совершенно определенно на стороне администрации. Профсоюзное бюро в качестве третейского судьи возложило ответственность за прогул на Кузьмина. Молчание Петухова, завершив один конфликт, положило начало другой конфликтной ситуации и новому инциденту.

Попробуем представить себе, что могло бы произойти, если бы Кузьмин или группа механиков не уволились. В этом случае оппонентами в конфликте оказались бы Петухов и группа механиков, а объектом — ответственность за случившееся с Кузьминым, ответственность, от которой Петухов старался полностью отказаться. Группа могла обратиться с жалобой к администрации или в общественные организации, и Петухов, несомненно, был бы наказан как за покушение на прерогативы высшей администрации, так и за неэтичное поведение, хотя наказание Кузьмину вряд ли бы отменили, поскольку он нарушил дисциплину сознательно. Рабочие не сделали этого. Возможно, они не захотели опускаться до уровня Петухова и «заваривать» склоку. Возможно, Кузьмин счел такой акт нецелесообразным, так как Петухова вряд ли уволили бы за этот поступок и работать с ним потом было бы чрезвычайно трудно. Отношения между Петуховым и группой механиков оказались бы наверняка испорченными, любое действие Петухова рассматривалось бы через призму его прежнего неэтичного поступка, и ему бы не прощали никакой промах. Со своей стороны Петухов любой недочет в работе механиков был бы склонен рассматривать как преднамеренную акцию, направленную против него лично. Осталось бы ожидание инцидента: еще нет устойчивого объекта конфликта, но уже есть враждебно настроенные оппоненты. Обстановка напоминала бы плохую коммунальную квартиру с вечно ссорящимися соседями.

Объект в такого рода конфликтной ситуации выступает лишь внешним поводом к началу инцидента, тогда как истинная причина конфликта кроется в отношениях оппонентов друг к другу. В нашем примере группа механиков вместе с Кузьминым не хотела видеть своим руководителем человека, способного на эле-

ментарную непорядочность, не могла подчиниться тому, кому больше не доверяла. Разрыв отношений с Петуховым стал для группы делом чести, а для каждого ее члена — вопросом самоуважения и человеческого достоинства. Но и Петухов не мог оставить свою должность, ведь тогда ему пришлось бы признаться себе, и другим в том, что он плохой руководитель. «Победа» над группой была нужна ему и для самооправдания и как компенсация за неприятные переживания, которые он не мог не испытывать в истории с Кузьминым.

Итак, у каждого из оппонентов есть своя внутренняя причина, толкающая его на конфликт. Для Кузьмина и бригады это чувство собственного достоинства и самоуважения, для Петухова — желание отстоять ложно повятый престиж руководителя. Назовем такую внутреннюю психологическую причину *мотивом конфликта*.

Конфликтные взаимодействия между одними и теми же оппонентами могут оказаться безразличными к объекту и держаться только на мотиве. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут выглядеть как permanently враждебные, для которых объект всегда отыщется. Подобные конфликты будем называть *эмоциональными*. Их источником может быть недоверие, основанное на опыте прошлых взаимодействий, когда оппоненты ищут и находят враждебно окрашенное отношение к себе. Это может быть антипатия, рожденная необъективными суждениями друг о друге. Это может быть и чувство преданности к группам, находившимся или находящимся в конфликте.

Словом, к эмоциональным мы относим все конфликты, вызванные чувством антипатии или враждебности. Это не означает, разумеется, что такие конфликты беспредельны.

Каждый оппонент в каждом таком конфликте преследует какую-то цель. Особенность эмоциональных конфликтов заключается в том, что в них цель и объект конфликта формируются существующими к этому моменту причинами — сложившимися отношениями. Эмоциональные конфликты мы противопоставляем де-

ловым, в которых цели и объект взаимодействия являются мотивом конфликта.

В эмоциональном конфликте возможно только два выхода: либо разъединение оппонентов, при котором взаимодействие между ними невозможно, либо полная психологическая перестройка всех оппонентов, вовлеченных в конфликт. Кузьмин и группа механиков правильно оценили возможные будущие ситуации и остановились на варианте прекращения всяких взаимодействий с Петуховым. Это можно было сделать либо убрав с поста Петухова, либо покинув организацию.

Теперь мы можем зафиксировать очень важную закономерность динамики деловых конфликтов. Она состоит в том, что любой деловой конфликт или непрерывная цепь деловых конфликтов, оппоненты в которых постоянны, имеют тенденцию переходить в эмоциональный конфликт. Другими словами, затянувшийся деловой конфликт вследствие действующих в нем психологических закономерностей может привести к тому, что, во-первых, произойдет «потеря» объекта и цели конфликта (т. е. сам объект и цель потеряют свою значимость для оппонентов) и, во-вторых, сформируется негативное отношение оппонентов друг к другу<sup>6</sup>.

Это, пожалуй, самая большая опасность, которая кроется в конфликтах. Искусственное затягивание развития конфликта, стремление иных руководителей не замечать или заглушать инциденты, не пытаясь изменить обстановку или повлиять на конфликтные ситуа-

<sup>6</sup> С. Ковалевский, основываясь на исследованиях американского психолога А. Залезника, таким образом описывает эту закономерность: «Если при встрече начальника с подчиненными хоть раз произошел конфликт, то целый ряд обстоятельств способствует тому, чтобы этот конфликт возрастал и обострялся. Дело в том, что здесь сразу начинают действовать эмоциональные факторы. Этот механизм обострения конфликта, очевидно, является для учреждения крайне нежелательным. Речь идет о том, чтобы не только до него не допустить, но, напротив, привести в действие механизм, работающий в обратном направлении». Здесь А. Залезник рекомендует следующий метод. Конфликт необходимо разложить на составные части. Если его рассматривать пункт за пунктом, то он утрачивает эмоциональное напряжение и его становится гораздо легче урегулировать. Подобную операцию А. Залезник называет *объективацией конфликта*. (См.: Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М., 1973. С. 107).

ции, приводят к стабилизации напряженных отношений между людьми и группами, в конечном счете — к эмоциональному конфликту. Такая возможность, естественно, накладывает значительные ограничения на использование конфликтов руководителем для достижения даже самых благих целей. Конфликт — сильное радикальное средство, и использовать его можно только в крайних случаях, когда иные меры успеха не приносят. С другой стороны, конфликты, часто возникающие в организации нецеленаправленно, т. е. спонтанно, чтобы они не перерастали в эмоциональные, должны находиться под контролем руководителя и общественных организаций.

### Разрешение конфликта

Разрешение конфликта логично связать с изменением конфликтной ситуации, а способы разрешения — со способами ее изменения. Действительно, конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент без конфликтной ситуации начаться не может, как не может быть продолжения данного инцидента с изменением конфликтной ситуации. Следовательно, данный конфликт прекращается вместе с изменением данной конфликтной ситуации, и, меняя конфликтную ситуацию, мы можем заменять один элементарный конфликт на другой, управляя течением конфликта в целом.

Люди чаще всего довольно легко фиксируют окончание конфликта. Как? По каким признакам?

Одним из таких признаков служит завершение инцидента, именно завершение, а не перерыв в его течении, в его развитии. Действительно, разве кто-нибудь сочтет конфликт, столкновение законченным, например, из-за того, что оппоненты разошлись на обеденный перерыв или по домам после окончания рабочего дня, разве хаялись в отпуск, заболели и т. д.? После перерыва инцидент может быть продолжен, все окажется в тех же позициях, в той же конфликтной ситуации (естественно, если в перерыве не произойдет события, которое изменит ситуацию независимо от поведения включенных в нее оппонентов). Окончание же данного инцидента может произойти в одном един-

ственном случае — в случае изменения конфликтной ситуации, т. е. изменения любой характеристики ее элементов: цели, объекта конфликта, оппонентов, отношений объект — оппонент или оппонент — оппонент.

Цели конфликта, точнее, цели конфликтной деятельности оппонентов могут изменяться под влиянием обстоятельств, в результате переговоров оппонентов, их взаимодействия и компромисса, так что исчезнет сама основа конфликта, когда каждый из оппонентов сможет достичь своей видоизмененной цели.

Объект конфликта может быть изъят из обращения; а может быть заменен другим объектом. Все оппоненты, кроме одного, в распоряжении которого объект остается, могут быть устранены или произойдет изменение их рангов.

Может измениться отношение оппонент — объект из-за изменения характеристик оппонентов и объекта: изменится доступность данного объекта для оппонентов или будут наложены какие-либо ограничения на манипулирование этим объектом. Естественно ожидать и изменения отношений оппонент — оппонент, и прежде всего в связи с изменением рангов оппонентов. Кроме того, можно создать такие условия, при которых никакое непосредственное взаимодействие оппонентов невозможно.

Один из оппонентов может отказаться от объекта в пользу другого. Оппоненты могут договориться между собой или, наконец, обратиться к «третьей стороне», предварительно согласившись, что подчинятся любому его решению. Наконец, один из оппонентов может устраниваться от участия в конфликте в результате, например, изменения структуры организации, когда один оппонент (как правило, групповой) окажется включенным в структуру другого, или в результате выделения одного из оппонентов из состава данной организации. Подобная реорганизация — далеко не редкий способ разрешения конфликта.

Ситуация 5. В НИИ одного министерства по приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер — молодой и талантливый ученый — должность начальника. В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института.

Директор института поддерживал лабораторию, направляя в нее основные ресурсы — ставки, оборудование. Эта поддержка была не совсем бескорыстной: лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприемлемости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через голову директора. Обстановка в институте резко обострилась, и чтобы как-то оздоровить ее, руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшаяся ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь внутринститутский конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

Как видим, в этом конфликте способ его разрешения в конечном счете состоял в устранении одного из оппонентов, что было достигнуто путем организационного преобразования. Разумеется, другие варианты разрешения конфликта не исключались. Например, старый директор мог полностью сменить свою ориен-

тацию, целиком опереться на новую лабораторию, предоставив ей свободу действий, хотя конфликт на этом вряд ли бы закончился, так как прежние группировки не смирились бы с таким положением дел. Да и ждать подобных действий от директора не приходилось — он немолод, слишком консервативен, его дружеские, неформальные связи со старыми сотрудниками слишком сильны. Словом, такой поворот психологически для него был невозможен.

Конфликт разрешился в основном за счет изменения рангов оппонентов. Действительно, вначале начальник лаборатории устанавливает контакт с директором, заручается его поддержкой и тем самым обещивает в нарождающемся конфликте с другими подразделениями института более высокий ранг для своей лаборатории. К моменту, когда поддержка со стороны директора оказалась потеряна, контакты с вышестоящим руководством уже были налажены, в результате чего фактический ранг у лаборатории стал выше институтского. С этого момента директор и его группы были бессильны что-либо предпринять против лаборатории. Осталось закрепить формально статус, который приобрела лаборатория благодаря неформальным связям ее начальника, что и было сделано при поддержке руководителей министерства. Как только появился приказ об организации нового НИИ, противниками нового института оказались отдельные лица.

В целом от появления новой лаборатории до превращения ее в институт, как мы видим, одна конфликтная ситуация сменяет другую, один конфликт, разрешаясь, переходит в другой. Первая конфликтная ситуация создалась в момент появления новой лаборатории. Непосредственный ее объект — научный авторитет, престиж, а оппоненты — коллектив новой лаборатории и отдельные группы старых сотрудников. Однако в следующий момент мы уже видим, как эта конфликтная ситуация лишь маскирует другую, в которой объектом является власть в НИИ, а оппонентами — начальник лаборатории со своим коллективом и директор НИИ со своими группами. Директор рассматривал конфликты между старыми и новыми сотрудниками поначалу как недоразумения, достойные сожаления. Ассигнования, направляемые им в новую лабораторию, усиливали противоречия между стары-



ми и новыми сотрудниками. Как только старым сотрудникам удалось убедить директора, что целью начальника лаборатории является власть в НИИ, возникает новая конфликтная ситуация. Ассигнования лаборатории со стороны дирекции прекращаются. Но это действие носит теперь только оборонительный характер, так как начальник лаборатории успел заручиться поддержкой в министерстве и в результате ранг лаборатории как оппонента в конфликте неформально оказался выше ранга директора НИИ. Теперь остается лишь узаконить этот факт, что и было сделано выделением лаборатории из состава НИИ в самостоятельное подразделение. Конфликтная ситуация внешне вновь меняется. Объектом становится научный авторитет новой самостоятельной организации. Начальнику лаборатории для завоевания такого авторитета нужно лишь продолжать свою работу и поддерживать хорошие отношения с ответственными сотрудниками министерства. Содержание двух крупных организаций одного и того же профиля, различающихся лишь методом работы, — дело явно расточительное и неперспективное. Директор НИИ только теперь начал объективно оценивать ситуацию, и свидетельство этому — его уход на пенсию. Приказ о создании нового НИИ вывел из игры одного из оппонентов и тем самым объективно устранил конфликтную ситуацию.

Мы много внимания и места уделили различным способам разрешения конфликта, подчеркивая, как важно правильно понять источники конфликтного взаимодействия в организации, вовремя обнаружить их. И это действительно можно сделать, поскольку никакой конфликт, как мы видели, немислим без конфликтной ситуации. Более того, иногда конфликтная ситуация может существовать долгое время, не превращаясь в инцидент. Нежесткость связи между конфликтной ситуацией и конфликтным взаимодействием дает возможность руководителю направлять конфликт в нужное для дела русло. Во-первых, можно (а иногда и необходимо) до возникновения инцидента менять характеристики отдельных элементов конфликтной ситуации, не допуская возникновения нежелательного конфликта. Во-вторых, если изменения этих характеристик не приводят к ожидаемому

результату, надо искать ошибки в понимании, восприятии и анализе конфликта, или конфликтной ситуации.

Например, может показаться, что конфликт между какими-либо двумя сотрудниками организации развивается на чисто личностной основе, из-за плохого взаимопонимания, и стоит только разумно отнестись к происходящему, как все успокоится. Но если в действительности конфликтная ситуация объективна, если ее существование обусловлено, например, структурой организации и соответствующими должностными инструкциями, попытки примирить оппонентов на основе их личных отношений почти всегда окажутся безрезультатными. Более того, эмоциональное напряжение, сопровождающее конфликт, может усилиться и превратить деловые взаимоотношения в эмоциональные, не связанные ни с каким объектом, целью которых будет доказательство превосходства одного оппонента над другим. С этого момента руководитель теряет возможность управлять взаимодействиями своих подчиненных в конфликте, и ему останется только либо ждать какого-то «естественного» окончания, либо радикально разъединить «войска противника».

Разумеется, очень часто конфликты являются плодом недоразумений, ошибок, личных качеств оппонентов, несовпадающих желаний и интересов отдельных людей. Но много конфликтов основано на несовпадении интересов разных организаций или различных подразделений одной и той же организации. Такое несовпадение чаще всего к разряду ошибочных отнести невозможно, более того, оно иногда оказывается непременным условием нормального функционирования организации. Тогда конфликт становится объективным с любой точки зрения, и отказ от управления им, по существу, означает отказ от управления организацией.

Здесь уместно будет сказать несколько слов об антагонистических и неантагонистических конфликтах в производственной организации. Конфликт в предыдущей ситуации с НИИ имеет антагонистический характер. Это означает, что своих целей одновременно и старый НИИ, и новая лаборатория достичь не могли, по крайней мере используя одни и те же ограниченные ресурсы. Это типичный конфликт



старых и новых структур, в результате которого одна из них должна быть устранена либо ассимилирована другой. Разумеется, они могли бы параллельно существовать долгое время, если бы не взаимодействовали, не использовали средства из одного ограниченного источника. Антагонистический конфликт развивается по принципу «все или ничего», он бескомпромиссен, его разрешение возможно только при полном отказе всех оппонентов, кроме одного, от своих целей.

Конфликтная ситуация иного типа складывается, когда приближение одного из оппонентов к своей цели грозит одному или нескольким другим оппонентам отдалением от своих целей или просто невозможностью продвижения вперед, по их оценке. Так может быть, когда все оппоненты (актуальные или потенциальные) вынуждены пользоваться одним и тем же источником ограниченного и делимого ресурса, например денежных средств, необходимых для производственной деятельности, запасов какого-либо сырья и т. п. В этих случаях можно говорить о конфликтных целях. Но общее состояние системы оппонентов оказывается равновесным в том смысле, что никакой оппонент не может улучшить своего положения, не ухудшив при этом положения хотя бы одного из других оппонентов, т. е. может продвигаться только за счет других участников взаимодействия. Такая ситуация складывается, например, на заводе, когда его площадка полностью и плотно занята производственными подразделениями и возникает необходимость расширить хотя бы одно из подразделений. Другой пример — работа на ЭВМ многих пользователей, когда увеличение времени работы любого из них достигается только за счет остальных.

Подобные состояния по своей природе являются конфликтными ситуациями, но не обязательно антагонистического характера, так как можно искать сознательный компромисс между конфликтными целями, а следовательно, и компромисс между группами, пытающимися достичь этих целей.

Однако если просто прервать конфликт, в основе которого лежит объективная ситуация, не предприняв эффективных действий по ее изменению, можно попасть в еще более острую ситуацию. Прерывание течения конфликта, когда конфликтная ситуация со-

храняется, а взаимодействие оппонентов на время прекращается либо когда доступность объекта ограничивается для всех оппонентов, нельзя считать разрешением конфликта. Это лишь его, образно говоря, замораживание. Конфликт как бы затухает и может вскинуться в любой момент с новой силой. Попытки руководителей как-то прервать конфликт без изменения конфликтной ситуации не дадут результата. Такое развитие конфликта таит в себе две серьезные опасности. Во-первых, вокруг данного конфликта возникают новые конфликтные ситуации с новыми оппонентами, т. е. конфликт имеет тенденцию к расширению, к вовлечению все новых и новых людей (групп, подразделений организации, целых организаций). Во-вторых, между постоянными оппонентами конфликта рождаются и укрепляются чувства неприязни, оппоненты превращаются в противников. Когда же возникнут отношения вражды, эмоциональной неприязни, даже изменение ситуации, т. е. объективное разрешение конфликта, не изменит отношений оппонентов друг к другу, их взаимодействия сохраняют конфликтный характер.

## Конфликт против нашей воли

*В этой главе организация предстает как бы в трех различных проекциях, в трех системах: организационно-технологической, экономической и микросоциальной. И все три системы могут порождать конфликтные ситуации независимо от желания людей.*

Представьте, что вам предстоит поменять место работы, скажем перейти с одного завода на другой. Что изменится в вашей жизни? Если новый завод похож на старый, если ваша новая работа аналогична прежней, если вы не сменили места жительства, если новый завод в том же районе города, что и прежний, может показаться, что жизнь почти не изменилась. Но это чисто внешнее впечатление. Ведь вам придется работать в рамках несколько иной технологии, наверняка вы будете иметь иных начальников и иных подчиненных, здесь по-иному распределяют премии, может быть, даже и система оплаты труда иная, по-иному формируются экономические цели подразделения и, возможно, предприятия в целом. Вы уходите от своих товарищей, друзей и недругов — и оказываетесь в новом коллективе. У людей, с которыми вы отныне будете работать, свои проблемы, личные и групповые, свои интересы, ожидания, цели. Вы попадаете в новую систему отношений между людьми и группами людей.

Так человек оказывается в центре взаимодействия трех систем — организационно-технологической, экономической и микросоциальной. Он действует одновременно в этих трех системах: первые две обслуживает, третью создает, первые две оживляет, в третьей живет.

Любая организация — творение людей. И каждый поступивший застаёт ее такой, какова она есть, обнаруживает нечто, порожденное прежде, до него, всеми

отношениями людей и групп. Каждый новый человек становится участником действующих организационно-технологической и экономической систем, ищет для себя позицию в межличностных и межгрупповых отношениях, уже существующих, либо сам создает себе позицию, т. е. устанавливает с окружающими его людьми определенные отношения.

Рассмотрим подробнее три проекции, три системы, составляющие организацию. Всякая система в общем виде представляет собой набор элементов, входящих в нее, и отношения между этими элементами. Каждый элемент выполняет определенные функции по отношению ко всей системе в целом, как, впрочем, и система выполняет некоторые функции по отношению к каждому элементу. Кроме того, система имеет внешние цели, в соответствии с которыми и происходит ее функционирование. Наконец, для каждой организации характерна своя динамика развития.

Таким образом, все три системы (организационно-технологическая, экономическая и микросоциальная) описываются через характеристики их элементов и связей между элементами, через цели системы, продукты, вырабатываемые системой, и ресурсы, ею потребляемые, через функции элементов по отношению к системе, функции системы по отношению к элементам и динамику функционирования системы.

Рассмотреть все восемь характеристик каждой из трех систем в этой небольшой книге нет возможности. Мы остановимся на наиболее, на наш взгляд, интересных из них: элементах, связях между элементами и ресурсах систем. Две системы — организационно-технологическая и экономическая — формально, с точки зрения этих характеристик, во многом схожи между собой. Поэтому будем их рассматривать вместе, в одной главе. Третьей системе — микросоциальной — посвятим специальную главу.

### Рабочие места

Человек, поступив на работу в ту или иную организацию, в первую очередь узнает о том, что и как он должен делать, выясняет, каковы его функции и средства для их выполнения, обязанности и права, объем ответственности и пределы власти. Проходит какое-то

время, и человек покидает эту организацию. Его место занимает другой работник. Если функции и структура самой организации не изменились, новый работник должен выполнять те же функции, иметь те же права и обязанности, тот же объем ответственности и власти, что и прежний. Совокупности функций и средств для их выполнения складываются либо постепенно, либо сразу, при создании организации. Такие совокупности — наборы функций и средств, достаточных для их выполнения, — будем называть *рабочими местами*.

Это определение не противоречит традиционному пониманию рабочего места, а уточняет его. Действительно, совокупность функций и средств, скажем, у токаря связана непосредственно с его станком, разного рода приспособлениями, заготовками и самой работой на станке. То же самое можно сказать о совокупности функций и средств, например, чертежников, бухгалтеров-расчетчиков и многих других работников. Их рабочие места локализованы в пространстве. Если токаря нет у станка, бухгалтера-расчетчика за столом, чертежника за кульманом, мы вправе сказать, что их нет на рабочем месте. Но как быть, если главный бухгалтер, например, находится у руководителя организации на совещании? Никто не скажет, что главного бухгалтера нет на рабочем месте. То же самое относится и ко всем руководителям среднего и высшего звена, инженерам, работникам различных инспекционных служб, значительной части научных работников и т. д. Следовательно, эти работники там и тогда на своих рабочих местах, где и когда они выполняют свои функции.

Именно этим и оправдано определение рабочего места как специально выделенной совокупности, набора (а возможно, и системы) функций и средств, достаточных для выполнения этих функций.

Рабочие места являются элементами организационно-технологической и экономической систем. Функции естественным образом отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в правах и власти. Рабочее место, таким образом, имеет определенную структуру, элементы которой должны быть сбалансированы (рис. 1). Сбалансированность рабочего места означает, что ему не долж-

ны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их выполнения, и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены,

т. е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности. Объем ответственности и объем власти должны быть связаны, т. е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, т. е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами.

Несбалансированность рабочих мест — частый источник конфликтов. Вспомним конфликтную ситуацию 2, где рабочие места начальника гальванического цеха и начальника бюро технического контроля явно несбалансированы. Одна из функций начальника цеха — обеспечение предусмотренной ежедневным графиком подачи деталей на сборку. Эта функция не подкреплена в полной мере средствами и соответственно — правами и властью, поскольку брак, допущенный на ранних стадиях, обнаруживается главным образом только на выходе из этого цеха, а начальник данного цеха может воздействовать на остальные цеха лишь через вышестоящих руководителей. В то же время он несет ответственность за плохое выполнение этой функции, т. е. отвечает за других. Его обязанности и ответственность в этой части не подкреплены соответствующими правами и властью. Отсюда и возникает постоянная угроза конфликтов между ним и руководством завода.

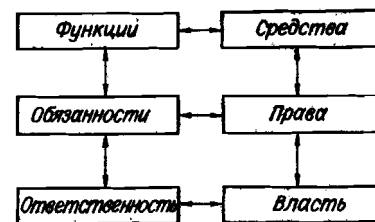


Рис. 1. Структура рабочего места.

Несколько иное, но не лучшее положение у начальника бюро технического контроля. Премии контролерам полагаются, если цех соблюдает график ритмичности. Соблюдение же графика возможно при отсутствии брака, в том числе брака, возникшего на ранних стадиях обработки. В случаях, когда график срывается и срыв грозит лишением премии, контролеры склонны возлагать ответственность за срыв графика на своего непосредственного начальника, а он не властен остановить поток брака при приемке деталей. Возникает ситуация, в которой фактическая ответственность начальника бюро технического контроля не обеспечена соответствующей властью. Еще хуже начальник БТК выглядит в глазах начальника цеха, который зачастую обвиняет бюро технического контроля в излишней придирчивости и щепетильности и тоже возлагает на него частичную ответственность за срыв графика. Начальник бюро технического контроля оказывается под двойным давлением — «сверху» и «снизу». Увеличению напряжения способствует и отдел технического контроля завода, требующий строгого соблюдения всех стандартов.

Достичь такого идеального состояния, чтобы все рабочие места были сбалансированы, очень трудно. Функции и средства для многих типов рабочих мест зачастую фиксируются лишь приблизительно. Даже когда функции определены, иногда неизвестны средства для их выполнения. Это относится прежде всего к тем рабочим местам, где технология деятельности нечетка. Таковы, например, многие рабочие места экономической службы, службы линейного и функционального управления, инспекционных служб, многие исследовательские рабочие места.

Многие рабочие места являются принципиально групповыми. Это означает, что функции могут выполняться только при групповом использовании средств или только после самостоятельного распределения обязанностей и прав, власти и ответственности между членами рабочей группы. Например, инструкции предусматривают, что многие виды профилактических осмотров и ремонтов должны производиться не менее чем двумя работниками, причём один из них выступает в качестве наблюдателя и, в случае необходимости, спасателя. Распределение ролей — ча-

ще всего дело самих работников. Другой типичный пример — бригада сталеваров. Еще пример — исследовательская группа.

В подобных ситуациях начинается стихийное, не предусмотренное никакими правилами и инструкциями распределение функций и средств. Если это распределение происходит в группе, члены которой взаимно дружески настроены, конфликтные ситуации и конфликты не возникают. В группе известно, кто какую работу лучше делает, есть стремление к выравниванию нагрузки, чувство взаимной ответственности за выполнение совокупности предписанных функций. Такая группа имеет мощные неформальные средства воздействия на каждого своего члена, о чем речь пойдет ниже. Постепенно, при долгом существовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционный баланс функций и средств. Это особенно заметно и эффективно действует в так называемых безнарядных звеньях, при организации труда по методу бригадного подряда в строительстве, при бригадной оплате труда в промышленности, при бригадной материальной ответственности в торговле и общественном питании и т. п. Но если таких групп нет или невозможно сбалансировать рабочее место одной группы и приходится в процесс вовлекать людей, не принадлежащих к той же неформальной группе, немедленно возникают конфликтные ситуации. Именно для таких ситуаций характерны высказывания: «Почему это я должен выполнять работу за него?», «Это не моя обязанность» и т. п. В подобных случаях перераспределение работы осуществляется административным путем. Но это лишь переводит одну конфликтную ситуацию в другую.

Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замечает образовавшейся вакансии, группе приходится вновь заняться балансированием. Это чревато внутрigrупповыми конфликтами. Они зачастую невидимы постороннему глазу и внешне проявляются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В такие конфликты до поры до времени никому не следует вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тогда, когда

члены группы не смогли договориться между собой и кейфликт вышел за ее пределы или когда группа обращается к посторонним для нее лицам как третьей-ским судьям.

При перераспределении функций и средств и возникновении серьезных внутригрупповых конфликтов группа может пойти на крайние меры по отношению к некоторым своим членам — превратить их в так называемых аутсайдеров (лица, которые не разделяют групповых норм и стоят в стороне от групповых взаимоотношений). Тем, кто занимает эту позицию, группа обычно пытается навязать наиболее неприятные в каком-либо отношении функции, ответственность, обязанности. Кроме того, группа склонна перекладывать и действительно перекладывает ответственность за внутригрупповые конфликты на аутсайдеров.

Такая же ситуация может возникнуть и при занятии вакансии новым человеком. Группа ожидает от новичка полного подчинения установленным ранее для выбывшего ее члена нормам поведения и выполнения работы. Более того, требования группы обычно оказываются завышенными, ибо начинается сравнение работы новичка, отношение к которому еще не сформировалось, с работой его предшественника. Если новичок пройдет испытательный срок успешно, группа признает его в качестве своего члена и напряжение снимется. Таким способом группа в конце концов может сбалансировать в целом весь набор функций и средств, прав и обязанностей, власти и ответственности. Однако путь к такому балансу почти всегда будет осложнен конфликтами. Еще хуже дело обстоит, когда баланс не достигается. В подобных ситуациях очень многое зависит от руководителя. Именно он может и должен подобрать человека, подходящего по своим качествам для данной группы, помочь ему вжиться в коллектив.

Балансирование индивидуального рабочего места, т. е. рабочего места, «приводимого в движение» отдельным работником, достигается либо благодаря хорошей должностной инструкции, либо разработкой соответствующей технологии и надлежащей организацией труда и производства.

Как поступить руководителю, если он подозревает, что рабочие места в его организации не сбалансированы? Конечно, можно отдаться воле случая и ждать, когда путем конфликтов, иногда серьезных и многочисленных, положение стабилизируется. Однако такой стиль поведения обойдется слишком дорого: отношения настолько ухудшатся, что в конце концов совместная работа для всех окажется невыносимой.

Можно устраивать собрания, планерки, диспетчерские совещания, выяснять причины невыполнения заданий, искать виновных, определять ответственность в каждом конкретном случае. Такое поведение, возможно, лучше пассивного ожидания. Однако по степени отношения между подчиненными будут запутываться, все большая часть работы будет перекладываться на руководителя, так что мы вновь придем к первоначальной ситуации — неуправляемым конфликтам. Только теперь их участником станет и руководитель.

Третий, более рациональный путь — выяснить, какого рода функции традиционно выполняются на каждом рабочем месте. Это фактическое распределение функций может отличаться от распределения, предусматриваемого должностными инструкциями. Надо выяснить также, какими средствами располагает каждое рабочее место для выполнения этих функций и какими дополнительными средствами распоряжаются работники на фактически сложившихся рабочих местах. Известно, что некоторые сотрудники пользуются среди коллег чрезвычайно большим авторитетом. При длительной совместной работе подчинение таким людям начинает рассматриваться в коллективе как норма поведения. В то же время, располагая большой властью, т. е. средствами управления, эти сотрудники обычно не имеют формальных руководящих функций. Приписывание формальных функций управления подобным сотрудникам зачастую не только не нужно, но и вредно. Однако в ряде ситуаций фактические власть и авторитет вполне можно дополнить функциями управления и соответствующими формальными обязанностями и ответственностью внутри той группы, где авторитет таких сотрудников особенно велик.

После того как для каждого рабочего места выявлены функции и средства, их можно попытаться перераспределить по рабочим местам таким образом, чтобы достичь большей сбалансированности, руководствуясь принципом: «Ни одной функции без средств, ни одного средства без функций. Ни одной обязанности без прав, ни одного права без обязанности. Ни одной функции без обязанностей или ответственности, обязанности или ответственности только в связи с выполняемыми функциями».

Все, что говорилось о конструкции элементов системы (рабочих мест), о сбалансированности и несбалансированности рабочих мест, о групповых рабочих местах, в равной мере относится как к организационно-технологической, так и к экономической системе. Необходимо заметить, что технология экономической работы гораздо менее определенная, чем технология основного производства. Сбалансировать рабочие места в экономической системе еще сложнее. Кроме того, экономические средства, права, власть, сконцентрированные здесь, намного сильнее, эффективнее технологических и организационных. Отметим, что нарушение технологических режимов и организационные промахи вызывают зачастую именно экономическую ответственность — штрафы, частичное или полное лишение премий, временное или постоянное понижение заработной платы. Разумеется, и организационная ответственность — сильный стимул.

С другой стороны, объем власти на рабочих местах экономической системы значительно превышает связанную с ее использованием личную ответственность. Даже рядовой нормировщик на заводе фактически распоряжается очень крупными средствами и через это право располагает большей властью над людьми. В то же время, если исключить случаи, предусмотренные уголовным законодательством, ответственность, наступающая при нерадивом или неверном исполнении работником своих обязанностей, когда материальный ущерб исчисляется большими суммами, оказывается несоразмерно низкой.

Слабая сбалансированность рабочих мест в экономической системе, значительная неопределенность технологии экономической работы могут являться мощными источниками как конфликтных ситуаций,

так и конфликтов между людьми. Частичное балансирование рабочих мест зачастую достигается стихийно, добровольным перераспределением функций, что также может порождать разнообразные конфликтные ситуации.

По-видимому, конфликты из-за неопределенности технологии работы и несбалансированности рабочих мест в экономической системе неизбежны. Их невозможно смягчить методами, предлагавшимися для организационно-технологической системы. Во многих случаях экономическая работа на предприятии средни исследовательской, и как задачи, так и их решения здесь нестандартны. Для экономической службы вряд ли когда-либо будут созданы технологические карты, хотя многое делается именно в этом направлении. Разработка автоматизированной системы управления заставляет привести в порядок экономическое хозяйство и, хотя порождает в период внедрения массу конфликтов, приведет к резкому снижению числа конфликтных ситуаций в будущем. Однако никакая самая хорошая автоматизированная система управления не будет принимать решения за человека и не сможет нести за него ответственность, распоряжаться ресурсами и сама по себе не определит эффекта от того или иного способа их использования. Значит, надо ожидать, что число конфликтных ситуаций снизится, но сложность их может возрасти. Должны исчезнуть и постепенно исчезнут конфликты недоразумения, возникающие из-за низкого профессионализма оппонентов или незнания ими законов.

Ситуация 6. Из строительно-монтажного управления была откомандирована бригада монтажников для выполнения срочной работы. Начальник СМУ, посылая бригаду, обещал рабочим практически аккордную плату, заранее назвав ту сумму, которую они получат по окончании работ. Для этого норма выработки должна была выполняться постоянно не менее чем на 200%. Обещанный уровень оплаты можно было обеспечить либо за счет законной оплаты сверхурочных работ, либо за счет незаконного завышения объемов. Поскольку местный комитет профсоюзов не давал согласия на сверхурочные работы, начальник СМУ избрал второй путь и устно договорился с начальником отдела труда и заработной платы Усовой о проведении через отдел соответствующих нарядов. Бригада выполнила задание в установленные сроки, работая и в выходные дни, и сверх установленного законом времени. Однако в нарядах сверхурочная работа не отражалась. Наряды с завышенными объемами работ Усова поручила оформ-

лять старшей нормировщице Шавровой и сама даже не утверждала их. Через полгода ревизия обнаружила большое количество оплаченных нарядов с подозрительно высоким уровнем выполнения нормы выработки, подписанных Шавровой и не утвержденных Усовой. Шавровой был объявлен выговор, поскольку бригаде через премирование было перечислено 2,5 тыс. руб.

В данном случае конфликтных ситуаций в организационно-технологической системе не было: бригада плановое задание выполняла. Все они возникли в области, где принимаются и проводятся в жизнь экономические решения. Внешне казалось, что Усова передала Шавровой вместе с ответственностью и необходимую власть. На деле же Усова не могла менять существующего порядка оплаты труда. Но часть своей ответственности она переложила на Шаврову с согласия последней. Рабочее место Шавровой оказалось разбалансированным: возникшая ответственность не соответствовала власти, возложенные на нее функции не были и не могли быть подкреплены соответствующими средствами. Таким образом, объектом конфликта оказалось право менять систему оплаты, а оппонентами в конфликтной ситуации — лично Шаврова (оппонент первого ранга) и по меньшей мере ведомственные правила, защищаемые оппонентом ранга выше третьего.

### ...И их связи

Теперь рассмотрим связи между элементами, т. е. связи между рабочими местами. Из всего многообразия связей выделим только три типа — технологические, информационные и иерархические.

Технологические связи в организационно-технологической системе задаются технологией производственного процесса. Именно так обстоит дело для подавляющей части низовых рабочих мест. Технология же управленческой работы определена далеко не полностью, а иногда и вовсе не определена. Зачастую на основе общих соображений, общих рекомендаций эта технология более или менее отчетливо фиксируется в традициях групп, вовлеченных в управление. Технологические связи такого рода возникают в процессе распределения функций и средств, обязанностей и

прав, ответственности и власти между рабочими местами и работниками, в процессе балансирования. А это, в свою очередь, зависит не только от организационной структуры подразделения, не только от различного рода формальных установлений, но и от особенностей конкретных людей, длительное время занимающих рабочие места, от их квалификации, профессионального и жизненного опыта, психологии поведения и т. д.

Например, для целей психофизиологического исследования требовалось провести опрос рабочих-станочников непосредственно во время работы. Для этого каждого рабочего, попавшего в выборку, приходилось отрывать от работы на час-полтора. Ни начальники участков, ни бригадиры не возражали против обследования. Однако они не могли приказывать рабочим прерывать работу — это выходило за пределы их функций, а сами рабочие не хотели терять время и заработок. В группе исследователей возник конфликт между руководителем и подчиненными. Сотрудники группы считали, что руководитель должен найти выход из положения, а он обвинял сотрудников в неумелых действиях и отсутствии инициативы. Создавшаяся конфликтная ситуация была разрешена оригинально. Функция «транспортировки» рабочих от станка к кабинету, где проводился опрос, была поручена молодой привлекательной женщине. Рабочие послушно следовали за ней и с заинтересованностью включались в опрос. Но подобного рода психологические «находки» — скорее исключение, чем правило. Обычно же неопределенность технологии и, как следствие этого, неопределенность технологических связей — первый и один из самых главных источников конфликтов.

Другой источник конфликтов — ситуация, когда одному подчиненному указания дают многочисленные начальники. Так, начальники цехов на некоторых предприятиях получают руководящие указания ежедневно от 15—20 человек! Выполнить их не хватает ни времени, ни сил. Тогда подчиненный вынужден либо сам, по своему разумению ранжировать поступившие приказы по степени их важности, либо требовать этого от своего непосредственного руководителя, либо хвататься за все подряд. В любом случае конфликтная ситуация налицо, объектом ее является право уста-

новления очередности выполнения указаний. В первом и третьем случаях подчиненный присваивает (или пытается присвоить) это право себе, и тогда оппонентами становятся он, с одной стороны, и множество начальников — с другой. Во втором случае взаимными оппонентами оказываются руководители.

В самом деле, официальное право давать ежедневные указания без нарушения субординации, например, начальнику цеха завода имеет большое количество служб заводоуправления: и отдел главного технолога, и отдел кадров, и плановый отдел, и бухгалтерия, и отдел труда и заработной платы и т. д. Со всеми надо жить в мире и согласии не только и не столько ради собственного покоя, сколько ради создания более или менее нормальной обстановки для работы и жизни цеха. А если добавить еще необходимость заниматься организацией культурных, спортивных и прочих массовых мероприятий, станет ясно, что должность начальника цеха — пост, всегда чреватый конфликтами, и у немногих, даже в самых благоприятных условиях, есть возможность быть «хорошим во всех отношениях» начальником цеха.

Третий источник конфликтов — ситуация, когда у руководителя много непосредственных подчиненных — более семи-восьми человек. В этом случае руководитель с обычными, средними способностями управлять одновременно всеми делами не сможет. Но в жизни такая ситуация — не редкость. Один руководитель крупной организации говорил: «Когда я руководил группой до десяти человек, я знал, кто, что и как делает. Когда у меня в подчинении оказалось двадцать человек, я уже не знал, кто, но все еще знал, что и как делается. Когда я возглавил коллектив в сто человек, я не знал, кто и что, но еще знал, как они это делают. А сейчас я уже не знаю, кто, что и как делает. Зобчусь только об условиях».

Ощущение того, что с ростом численности коллектив выходит из-под контроля, знакомо всякому руководителю. При этом одни стараются как можно дольше удерживать управление каждым работником в своих руках, другие выделяют группу, которой они непосредственно управляют, как-либо структурируют коллектив, третьи вообще отказываются от попытки управления.

Первый стиль поведения приводит к хаотическому управлению. Идя по коридору, начальник встречает одного из своих подчиненных: «А, Иван Петрович, очень кстати. Вот тут есть одно дело...». И это дело чаще всего независимо ни от каких других обстоятельств поручается Ивану Петровичу. Внешние признаки хаотического стиля руководства весьма характерны: начальник отдает указания одним подчиненным, а спрашивает с других, иногда путает имена и фамилии, работает без плана, устраивает разномыслие на «ровном месте», совершенно неожиданно. В руководимом им коллективе почти всегда найдутся дватри, а то и целая группа сотрудников, постоянно и сознательно скрывающихся от внимания начальника, избегающих встреч с ним. Впрочем, встреча с начальником таким сотрудникам не грозит большими осложнениями: пообещав выполнить указание, они ничего не делают, но снова старательно не попадают на глаза начальнику, справедливо рассчитывая, что поручение забылось.

Второй стиль — полухаотический. Руководитель внимательно следит за деятельностью трех-пяти подчиненных. По отношению к остальным осуществляется хаотическое управление.

Третий стиль — пассивный. Отказываясь от управления, отдавая полностью инициативу в руки подчиненных, руководитель становится «мальчиком на побегушках» у собственных подчиненных. Ему просто нечего делать, пока подчиненные не потребуют действия. При этом иные руководители действительно постоянно заняты, развивают бурную деятельность, но непременно вне своего подразделения — они члены многочисленных комиссий, подкомиссий, активных общественных работников, «вынуждены» участвовать в различных совещаниях, заседаниях, часто их можно увидеть в чужих приемных. Они даже могут быть на хорошем счету, особенно если коллектив справляется с работой.

Недовольство в коллективе руководителем любого из перечисленных стилей может быть внешне малозаметным. В первых двух случаях оно возникает из-за неравномерности загрузки подчиненных, ухудшающихся отношений и недостатков в работе, вызванных хаотическими указаниями начальства. В третьем



случае в коллективе постепенно вырастают свои руководители, никем не назначенные, но фактически управляющие деятельностью подразделения. Оппонентами в многочисленных конфликтных ситуациях оказываются и руководитель, и отдельные сотрудники, и группы сотрудников. Рано или поздно возникает конфликт.

Чтобы избежать подобных конфликтных ситуаций, самое правильное — достичь такой организационной структуры, при которой каждому руководителю подчинено не более трех-четырех подразделений, а низовые коллективы насчитывают не более семи-восьми человек. Если же нормами управления, формируемыми в ведомствах в виде инструкций, низовые коллективы (бригады, бесструктурные участки, лаборатории и т. п.) предусматриваются в десять — двенадцать и даже тридцать — сорок человек, руководитель вынужден будет в обход штатного расписания изменить структуру, подчинив себе непосредственно из подразделения, скажем, в пятнадцать человек пять-шесть и передав остальных в подчинение двум-трем помощникам, избранным либо им самим, либо коллективом. Но он должен знать, что конфликтные ситуации тоже не исключены, поскольку его помощники станут начальниками без формальных оснований. В результате рабочее место руководителя окажется разбалансированным: часть своей власти он передаст, «делегирует» помощникам, однако свою ответственность, определенную должностью, он никому передать не сможет.

Четвертый источник конфликтов — так называемые порочные круги управления (рис. 2), когда ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по рабочим

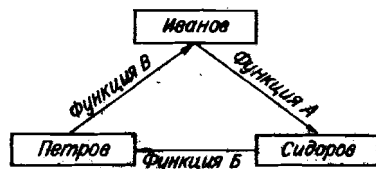


Рис. 2. Порочный круг управления.

местам. Это тот случай, когда «Иван кивает на Петра, а Петр кивает на Ивана», когда все в равной степени и безвластно и безответственно. Если в порочный круг управления вовлечены всего

два-три рабочих места, то выйти из него нетрудно: двух-трех сотрудников можно наделить совместной ответственностью. Однако невозможно распределить ответственность, когда в такой круг вовлечено большое количество рабочих мест. Дело обстоит еще хуже, если за спиной каждого сотрудника, вовлеченного в порочный круг управления, стоит какое-либо подразделение, т. е. коллектив. Как же образуются эти порочные круги? Часть их заложена в самой структуре организации и является типовой. Часть порочных кругов управления возникает из каких-либо отношений зависимости одних людей от других. Такая зависимость может быть как результатом сложившихся личных отношений, так и следствием определенной системы управления.

Ситуация 7. В цехе прецизионной оптики работает бригада из трех шлифовальщиков высокой квалификации. По их требованию им выделено отдельное помещение с лучшим оборудованием. Они выполняют наиболее дорогие и ответственные заказы. Все трое в своей производственной деятельности ориентируются только на заработок. Попытки дать им учеников не приводили к успеху — бригада брала учеников, но ничему их не учила. Уговоры и увещевания на них не действовали. Коллектив в цехе осуждает этих рабочих, но их мало тревожит мнение товарищей. Несмотря на очевидную необходимость распрощаться с ними, сделать это невозможно: государственный план будет сорван по самым ответственным позициям. Однажды новый молодой начальник цеха попробовал оказать на них давление, но вскоре он был переведен дирекцией завода в другое подразделение.

В описанной ситуации\* порочный круг управления возник из-за зависимости деятельности завода в целом от интересов трех рабочих. Это и является основой конфликтов, через которые бригада управляет своими руководителями. Положение изменится, если эта зависимость будет устранена. Но тогда надо на время отказаться от ответственных заказов, организовать новую бригаду шлифовальщиков и ликвидировать сложившееся положение.

Однако порочные (с формальной точки зрения) круги управления не всегда являются таковыми на деле. В ряде случаев они оказываются необходимыми, а конфликты, порожденные нераспределенной властью

\* Аналогичная ситуация показана, в частности, в фильме «Что нужно Кузнецкову?»

и ответственностью, превращаются как бы в издержки, неизбежные при надлежащем функционировании подразделения. Вот пример таких кругов управления (в дальнейшем мы будем называть их циклами управления): главный бухгалтер может формально ограничивать действия руководителя организации, будучи сам административно ему подчиненным. Цикл управления связывает также многие рабочие места заводоуправления и комитет профсоюзной организации, членов конфликтных комиссий и руководителей многих подразделений, представителей подразделений, представителей функциональных управлений и их административных руководителей (службы отдела труда и заработной платы, техники безопасности и т. п.). Во всех этих случаях возникают коллективная ответственность за состояние дел в организации и коллективные, коллегиальные формы управления. Можно сказать и так, что в подобных ситуациях формально зафиксированные циклы являются организационной гарантией коллегиальности управления.

### Цели и ресурсы

Описание этих двух, казалось бы, различных характеристик системы не случайно объединено в одном разделе — нет системы, в которой они существовали бы независимо, не взаимодействовали бы. Более того, как только возникает какое-либо несоответствие ресурсов и целей, их неадекватность, система оказывается перед необходимостью решения сложных проблем.

Цели организационно-технологической системы ясны и заданы теми функциями, ради выполнения которых создавалась организация: выпуск продукции, информация, управление какими-либо процессами и организациями, охрана окружающей среды и т. д. Обычно функции организации устойчивы в течение более или менее длительного времени, и цели, определяемые этими функциями, относительно стабильны. На базе этих функций и соответствующих целей складывается определенная организационно-технологическая система, устанавливающая устойчивые отношения между обслуживающими ее людьми (работниками), с одной стороны, и людьми и вещами — с другой. Если при этом еще и поток ресурсов по своим

качественным характеристикам соответствует целям и функциям организационно-технологической системы, цели и ресурсы никогда не будут источником конфликтных ситуаций.

Устойчивость указанных отношений — гарантия непрерывного функционирования организационно-технологической системы, каждодневного и ежечасного восстановления всех частей этого сложного организма. Однако невозможно вообразить ситуацию, в которой подобная стабильность продолжалась бы сколь угодно долго. Действительно, нет таких предприятий в промышленности, которые в течение нескольких лет не меняли бы существенно номенклатуру выпускаемой продукции, нет таких научных учреждений, которые были бы ориентированы на неизменную тематику исследований и т. д. Вместе с тем со временем обязательно изменяется характер технологических процессов, меняется оборудование, т. е. изменяются средства и ресурсы, с помощью которых выполняются функции организации, достигаются поставленные цели. Следовательно, полное взаимное соответствие, адекватность целей и ресурсов может рассматриваться скорее как случайное, нежели как нормальное состояние. Все же, когда речь идет о материальных и других чисто технологических ресурсах, зачастую предприятию удается привести характеристики поступающих ресурсов в соответствие с требованиями собственной технологии и целями.

Наибольший интерес для нас представляет особый ресурс сквозного характера, ресурс, без которого немислима работа никакой организации, — рабочая сила. В принципе требование соответствия функциям, целям, технологической структуре организационно-технологической системы, требование адекватности цели распространяется в полной мере и на этот ресурс. Недаром мы читаем у ворот предприятий, окошко проходных, в газетах и специальных изданиях, слышим по радио объявления о потребности предприятий и организаций во фрезеровщиках, токарях, бухгалтерях, электриках, секретарях и т. д. Однако сколько бы мы ни напрягали память, вряд ли вспомним хотя бы одно объявление, например, такого типа: «Требуется токарь-универсал 5-го разряда, мужчина до 30 лет, вы-

сокого роста, с располагающей улыбкой, хорошим музыкальным слухом», «Приглашается на работу референт — молодая голубоглазая женщина, умеющая мило улыбаться, даже когда начальник не в духе», «Требуется секретарь-машинистка не моложе 40 лет, умеющая собирать начальника в командировку, останавливать посетителей, внешне суровая, но с доброй душой». Такие объявления показались бы сумасбродством. Разве дело в цвете глаз, возрасте, умении улыбаться или суровости самих по себе? Чтобы производство шло гладко, по плану, каждый должен выполнять свои функции на своем рабочем месте.

Разумеется, иногда функции бывают такими, что их нельзя выполнить, не имея определенного характера, за пределами некоторого возраста и т. п. Однако собственно производству, организационно-технологической системе нужно не разнообразие характеров, внешностей, общего жизненного опыта, а в первую очередь и главным образом — умения, навыки, запас энергии и время, т. е. набор характеристик, которыми в принципе можно снабдить и робота. Конечно, есть «производства», где эмоции являются одним из средств выполнения работы. Но мы говорим не об этих видах деятельности, а о более или менее массовых технологиях, связанных с выпуском серийной или даже массовой продукции. Именно в таких организациях стремление организационно-технологической системы к устойчивому единообразному функционированию приходит в противоречие с нестабильностью психических состояний человека, с личностными особенностями в поведении исполнителей, с их пристрастиями и антипатиями, с меняющимися взаимодействиями людей.

Когда на металлургический завод попадает, например, чугун незапланированного качества, всем ясно, что делать: либо чугун отправляют на склад до лучших времен, либо в переплавку. «Поведение» чугуна на каждом переделе контролируется, сам чугун вполне послушен и тогда, когда его отправляют на склад. Иное дело — люди. Кажется, что может быть проще: если ты токарь, приходи регулярно на завод и становись к станку в нужное время, получай задание и все необходимое, включая станок и работы. Но так не получается даже тогда, когда потребности

организационно-технологической системы и возможности человека полностью совпадают. Для организационно-технологической системы нужна рабочая сила в необходимом количестве и требуемого качества. По многим причинам потребности организационно-технологической системы и возможности носителей рабочей силы — людей — не совпадают. Мы укажем только некоторые из них.

Если организационно-технологической системе не хватает чего-то, она либо останавливается, либо выдает незапланированный продукт. Но все, что нужно организационно-технологической системе, обеспечивают люди. Они должны знать обслуживаемое производство, отыскивать все необходимое и снабжать этим необходимым (в том числе рабочей силой) свою систему, т. е., по существу, должны быть как бы продолжением организационно-технологической системы. Это, оказывается, далеко не просто. Прежде всего, чтобы понимать потребности организационно-технологической системы, надо обладать запасом определенных знаний и умений. Это условие выполняется не всегда. Так, иногда нормировщиком работает, например, бывший продавец магазина, начальник цеха не имеет нужного образования и т. д. Такого рода несоответствия можно отнести к сбоям, ошибкам. Но существуют и вполне закономерные несоответствия, часто возникающие при несовпадении территориального размещения производства и трудовых ресурсов определенного качества, при изменении этих распределений, при организации новых технологий, производств и т. д. Никакие самым идеальным образом устроенные системы профессионального отбора, профессиональной ориентации, учета и распределения трудовых ресурсов, подготовки и переподготовки квалифицированных кадров не будут способны ликвидировать полностью эти ситуации несоответствия, по своей сути являющиеся конфликтными.

В каждой такой ситуации объектом конфликта выступает определенный (но, как правило, плохо определенный) набор знаний и умений, а оппонентами — представители организационно-технологической системы, с одной стороны, и люди как носители рабочей силы — с другой. Хотя конфликты такого рода невозможно ликвидировать полностью, они могут и

должны быть значительно смягчены. Действительно, конфликтная ситуация, фиксирующая несоответствие спроса на рабочую силу со стороны организационно-технологической системы и предложения рабочей силы, объективна — она существует независимо от сознания оппонентов. Однако в ней может появиться и обычно появляется очень сильный субъективный элемент: далеко не для всех рабочих мест строго зафиксирован набор необходимых знаний и умений. И далеко не всегда существуют методы, с помощью которых можно объективно проверить соответствие качеств работника требованиям рабочего места. Очень часто требования рабочего места выявляются лишь после возникновения сбоев в работе. Иногда эти требования зависят от взглядов коллег или начальников, а мнения меняются в зависимости от обстановки, в частности в зависимости от личности человека, занимающего данное рабочее место, и отношений, которые он сумел установить с коллегами, подчиненными, начальниками. На сходных рабочих местах, например, одним прощают многое, даже невыполнение своих прямых обязанностей, другим не прощают ни малейшего промаха.

Если набор необходимых знаний и умений не зафиксирован точно или если он зафиксирован, но нет объективных методов проверки соответствия качеств работника требованиям занимаемого им рабочего места, вопрос о соответствии будет решаться субъективно, в зависимости от воли начальника и отношений в коллективе. Эта конфликтная ситуация уже субъективной природы, и конфликт на ее базе, как правило, получает субъективное разрешение.

Подобные конфликты имеют тенденцию перерасти в эмоциональные и, следовательно, трудно разрешимы на разумной основе. Выход здесь только один: дополнение описания каждого рабочего места еще двумя элементами — списком знаний и умений и описанием способа проверки их наличия у работника, занимающего данное место либо претендующего на него. Тогда конфликтные ситуации будут полностью объективными, возникающие конфликты будут разрешаться также объективно, поскольку между людьми — начальником и подчиненным — устанавливаются заранее определенные формальные отношения.

Разумеется, все это непросто сделать, иногда даже невозможно. Но стремиться к такому положению следует.

Представим себе идеальную ситуацию: каждое рабочее место полностью описано, все элементы технологии точно определены. Но конфликты не исчезнут, ибо даже машины со временем меняют свои свойства. Люди переменчивы в еще большей степени. Часть уже приобретенных знаний и умений может быть потеряна — и вот вам несоответствие должности, основа для конфликта (недаром, например, для многих профессий установлены периодические переаттестации). У работника могут появиться и появляются новые знания и умения, не нужные для функционирования данного рабочего места, и человек начинает либо догадывать свое рабочее место, либо вмешиваться в чужие функции. Наконец, возможности использовать имеющиеся знания и умения сильно зависят от психологического состояния человека в данный момент и от его взаимоотношений с другими людьми.

В то же время строго определенная организационно-технологическая система работает как хорошо отлаженная машина. Вот почему через все отношения, возникающие в ней, она пытается как бы специализировать людей, пренебрегая их личностными особенностями, наказывая за неоптимальное с организационно-технологической точки зрения поведение и прощая за все для себя полезное. Эта тенденция к нивелировке личностных особенностей работников, конечно же, наталкивается на сопротивление обрабатываемого «материала», на нежелание людей и групп менять привычное поведение и внутреннее состояние. Без этого в конечном итоге невозможен был бы всякий технический прогресс, так как все отношения, все знания, все умения воспроизводились бы постоянно в неизменном виде, а те времена как ориентация на сопротивление человеческого «материала» делает всю организационно-технологическую систему гибкой, способной к изменениям не только без ущерба, но и с пользой для производства. Например, когда осуществляется совмещение функций на рабочих местах при очень простой технологии, учитываются требования не организационно-технологической системы, а работников; потребности, знания и умения которых выше,

чем это необходимо для простейшей производственной операции. Расширение функций приводит к снижению усталости, к повышению производительности труда и качества работы. Следовательно, через подобные конфликты организационно-технологическая система «человечивается», приобретает способность к развитию и прогрессу.

С целями экономической системы дело обстоит значительно сложнее, чем с целями организационно-технологической системы. Дело в том, что моменты окончания работы в организационно-технологической и экономической системах не совпадают.

Ситуация 8. Бригаде слесарей-трубоукладчиков прораб Тоцкий закрыл наряд на монтаж стальных труб протяженностью 1500 м. Наряд был утвержден начальником строительного управления, бригада получила заработную плату. Однако через несколько дней бухгалтерия обнаружила, что в акте сдачи, подписанном заказчиком, значится 1000 м труб. Таким образом, в наряде оказались приписанными 500 м. Отдел труда и заработной платы подготовил приказ о наказании Тоцкого. Тоцкий с приказом не согласился, заявив, что работа выполнена именно в том объеме, который записан в наряде. Дело было передано в суд. И хотя объем фактически выполненных работ был равен 1500 м, суд постановил удержать с Тоцкого одну пятую часть месячной заработной платы за грубое нарушение порядка оформления документации и преждевременную выплату заработной платы, так как в акте сдачи, подписанном заказчиком, объем работ равнялся 1000 м.

Не сумев подписать у заказчика акт на полный объем работы, прораб Тоцкий создал две конфликтные ситуации, одна из которых существовала лишь в его воображении. Ее объектом было право рабочих на получение заработной платы за фактически выполненную работу, а оппонентами — бригада (оппонент второго ранга) и отдел труда и заработной платы (оппонент выше второго ранга). Здесь все казалось ясным. Если бы Тоцкий согласился с объемом работ, зафиксированном в акте, объект конфликта сохранился бы. В этом случае оппонентами оказались бы бригада и лично Тоцкий, не выполнивший своих обязанностей (оппонент первого ранга). Этот конфликт, очевидно, был бы разрешен в пользу Тоцкого.

В действительности после выплаты заработной платы возникла конфликтная ситуация, объектом ко-

торой было право записи в наряде работы на указанной в акте сдаче, а оппонентами — Тоцкий, нарушивший технологию производственной работы (оппонент первого ранга), и строительное управление (оппонент высшего ранга в рамках данной организации). После того как строительное управление обратилось в народный суд, Тоцкий попал в новую конфликтную ситуацию с оппонентом наивысшего ранга (теперь строительное управление опиралось на закон). Все было бы нормально, если бы при возникновении первой же конфликтной ситуации Тоцкий сумел уговорить заказчика подписать дополнительный акт на весь объем фактически выполненной работы.

Как видно, всеми оппонентами конфликтов двигали экономические интересы. Действительность прораба тоже развивалась в системе экономических интересов. Наказание в виде удержания части месячной заработной платы — это экономическое действие. Цель конфликтных ситуаций возникла на основе принятого Тоцким экономического решения (он подписал акт сдачи на один объем, а наряды после завершения работы — на другой), одна конфликтная ситуация сменила другую также после совершения действий на определенных рабочих местах (начальник отдела, труда и заработной платы, начальник строительного управления).

В этом случае технологическая система сработала — необходимый объем выполнен и сдан в срок. А раз работа выполнена, за нее надо платить. Теперь развивается деятельность по поводу выполненной работы: производится финансовый расчет между организациями (заказчиком и исполнителем), оценивается экономическая эффективность завершающих технологических операций, начисляется и выдается заработная плата, проверяется законность и правильность всех действий, принимаются меры по ликвидации неправильных и незаконных действий, ликвидации допущенного ущерба и т. п. Эта деятельность развивается в рамках экономической системы.

Если организационно-технологическая система достигает своей цели в момент фактического завершения работы, то экономическая — лишь в момент появления экономического эффекта, т. е. в тот момент,

когда затраченные организационно-технологической системой средства вернулись, да еще, возможно, с некоторой прибылью. Следовательно, одной из целей экономической системы является получение экономического эффекта от деятельности организационно-технологической системы или, если говорить точнее, создание таких условий деятельности для организационно-технологической системы, которые обеспечивают постоянное повышение эффективности ее работы. Но что же должно в каждом конкретном случае пониматься под экономической эффективностью?

Принято, например, считать, что лучше, эффективнее работает то предприятие, рентабельность которого при прочих равных условиях выше. Рентабельность посчитать можно, хотя не всегда просто. Но что означает «прочие равные условия»? Бывают ли такие условия в реальной жизни? Как привести организации к общему знаменателю и хотя бы формально поставить их в равные условия? Например, простой акт списания многих типов материалов на основное производство можно производить по-разному: в момент их отпуска со склада, в момент их действительного использования или условно равными порциями по сменам, дням, неделям, декадам, месяцам, кварталам. Одно маневрирование сроками списания может значительно менять экономический эффект деятельности за какой-либо фиксированный календарный период.

Выделите из числа работников экономической службы двух сотрудников высокой и примерно равной квалификации. Дайте им одно задание, например, по оценке экономической эффективности того или иного мероприятия: перехода на производство новых изделий или новую технологию, на новые формы организации и оплаты труда и т. п. Когда задание будет выполнено, предложите каждому из участников обосновать свои расчеты. Вы увидите, что результаты работы будут различаться и различие может быть очень велико. Если ни одним из участников не было допущено ни арифметических, ни методических ошибок, может получиться, что оба по-своему правы и выбор методики, технологии расчетов будет целиком зависеть от цели работы и от заказчика, т. е. субъекта управления.

Следовательно, роль личностных особенностей человека, производящего анализ, его профессиональных качеств, способности и желания идти на определенный риск, здесь, очевидно, велика. Поэтому в качестве одного из ресурсов, который требуется для деятельности экономической системы, выступает человек, «человеческий фактор». Кто из производителей не знает, насколько сильно может меняться ситуация в организации при смене главного экономиста, руководителя любой экономической или финансовой службы. Смена ведущих работников экономических служб почти всегда ведет к возникновению разнообразных конфликтных ситуаций именно потому, что здесь роль конкретной человеческой личности, отношений между людьми чрезвычайно велика.

Специфические конфликтные ситуации порождаются взаимодействием организационно-технологической и экономической систем. На первый взгляд кажется странным, что мы говорим о взаимодействии как будто бы совершенно неразрывных систем одной и той же организации. Но очень часто организационно-технологическая и экономическая системы ведут себя независимо. Существуют организационно-технологические системы особого назначения, ради непрерывного и надежного функционирования которых общество идет на практически неограниченные расходы. Например, во время войны или в острых конфликтных международных ситуациях постановка вопроса об экономических ограничениях относительно некоторых организаций может оказаться бессмысленной.

В этих случаях обнаруживается почти полная независимость организационно-технологических и экономических систем. Обществу приходится отрываться от экономических ограничений, также когда речь идет о разработке и приведении в действие технологий, сулящих очень большие экономические выгоды в будущем, или, наоборот, когда экономия ресурсов сейчас грозит невозможными потерями в будущем.

Не меньшую самостоятельность может проявлять экономическая система, как только появляется угроза истощения каких-либо ресурсов. Это состояние знакомо руководителю любой организации, например,

при неправильном распределении фондов расходов на командировки или фондов заработной платы в течение года. Тогда деятельность организационно-технологической системы полностью подчиняется состоянию и целям функционирования экономической системы. Следовательно, мы вправе говорить о взаимодействии этих систем как относительно самостоятельных образований, имеющих собственные и не обязательные совпадающие цели.

Один из источников конфликтных ситуаций, порожденный взаимодействием организационно-технологической и экономической систем, — несинхронность их функционирования. Несинхронность работы организационно-технологической и экономической систем — явление, можно сказать, типичное. В отдельных случаях быстрее срабатывает организационно-технологическая система. Иногда причиной такого опережения оказываются неграмотность работников, их ошибки, как например, в ситуации с прорабом Тодким, когда в документах организационно-технологической системы был зафиксирован меньший объем работы, чем в документах экономической системы. Иногда причины опережения кроются в самой организации, в структуре формально фиксированных отношений. Так обстояло дело в случае с гальваническим цехом (ситуация 2).

В других ситуациях экономическая система срабатывает быстрее, чем организационно-технологическая. Тогда фиксируется экономический эффект еще не выполненной работы и предпринимаются вытекающие отсюда действия, например выплачиваются премии, перечисляются подрядчику финансовые средства и т. д. Эти случаи не редки, особенно в строительстве. Сколько раз газеты, и местные и центральные, писали о несвоевременной сдаче объектов и о том, как трудно заставить строителей ликвидировать недоделки в жилом доме или промышленном сооружении после того, как акт сдачи в эксплуатацию подписан. Бригадный подряд на полный цикл работ помогает преодолеть это несоответствие. То же самое относится и к так называемым безарядным звеньям в сельском хозяйстве. Стремление к синхронизации деятельности этих двух систем мы наблюдаем повсеместно.

Другой источник конфликтных ситуаций — несопадение целей деятельности организационно-технологической и экономической систем. В чистом виде организационно-технологическая система стремится выподнить план выпуска продукции определенного качества независимо от затрат финансово-экономических ресурсов. «Дали бы мне неограниченные средства — и я перевернул бы производство», — голубая мечта многих руководителей. В то же время целью экономической системы отнюдь не является выпуск продукции сам по себе — важно еще и во что обходится эта продукция.

Ясно, что цели организационно-технологической и экономической систем противоречивы. Но это противоречие оборачивается благом для общества. Оно дает основания для оптимального функционирования или, по крайней мере, постановки задачи оптимального функционирования как той, так и другой системы. В разных случаях эти цели могут соотноситься различным образом: иногда необходимо достижение максимально возможных объемов выпуска продукции или минимальных сроков при ограничениях на ресурсы, иногда — максимального экономического эффекта при ограничениях на выпуск продукции или на срок и т. д. Столкновение разнородных целей и порождает конфликтные ситуации, поскольку интересы данных систем чаще всего защищаются функционально разделенными рабочими местами или подразделениями. Объектом конфликта в этих ситуациях всегда бывает приоритет целей систем, а оппонентами — функциональные подразделения. Такого рода конфликты могут быть устранены путем подчинения одного оппонента другому, волевым действием вышестоящей организации, фиксирующей приоритет целей одной из систем, с помощью компромисса между конфликтными целями.

Можно выделить три типа взаимоотношений между организационно-технологическими и экономическими службами.

1. Организационно-технологическим целям отдается приоритет. Этот приоритет воплощается в подчинении экономических служб какому-либо должностному лицу из организационно-технологической системы, например заместителю директора по производству, общим вопросам или даже главному инженеру, объявленному



первым заместителем. Иногда это вполне справедливо. Так обстоит дело, например, в исследовательских бюджетных институтах, вообще в бюджетных организациях, на промышленных предприятиях, выпускающих дефицитную для народного хозяйства продукцию, словом, везде, где ресурсы либо практически неограничены, либо, наоборот, порядок их использования определен настолько жестко, что экономическая система не имеет никакого пространства для маневра, работая лишь как система учета.

2. Приоритет отдается экономической системе. Этот факт фиксируется полным подчинением всех организационно-технологических служб экономическим. Бухгалтеры, экономисты, работники отдела труда и заработной платы становятся главными действующими лицами в организации, а технология и организация производства поставлены на службу экономике. «Чистые» примеры такого рода в нашей стране найти чрезвычайно трудно, так как прибыль только сейчас становится критерием деятельности организации. Характерными в этом смысле организациями являются частные кустарные предприятия, артели строителей, артели, осуществляющие геолого-разведочные работы, кооперативы и др. Близкими к ним по соотношению организационно-технологических и экономических целей являются предприятия розничной торговли и общественного питания.

3. Организационно-технологические и экономические цели равноправны, максимально возможное достижение и тех и других равно необходимо. В принципе этот тип должен быть наиболее распространенным. На деле его принятие означало бы полное равноправие организационно-технологических и экономических служб, без взаимного подчинения. Так, например, было бы, если бы и главный экономист, и заместитель директора по производству (или главный инженер) оба оказались первыми заместителями без установления приоритета между ними. Это, несомненно, привело бы к возникновению новых конфликтных ситуаций, оппоненты в которых экономические и организационно-технологические службы, а объект — приоритет целей экономической или организационно-технологической системы. Разумеется, исход такого рода конфликтов во многом зависит от личностных особенностей работни-

ков, представляющих в конфликте ту или иную службу, от всей системы отношений. Однако в любом случае разрешение конфликта, основанное на организационном «подавлении» одного оппонента другим, на административном подчинении, в этой ситуации исключено. Установление такого типа взаимоотношений между организационно-технологическими и экономическими службами означает сознательное создание постоянной конфликтной ситуации в целях нахождения оптимальных для организации решений.

Итак, даже если бы в организации работали идеальные люди, полностью избежать конфликтов все равно было бы невозможно. Многие целенаправленные конфликтные ситуации заложены в структуре самой организации и ее отдельных подразделений. Они призваны обеспечить надлежащее функционирование как организации в целом, так и отдельных ее частей и подсистем. Вряд ли стоит стремиться к полной ликвидации такого рода ситуаций. Но нельзя допускать, чтобы деловые целенаправленные конфликты перерастали в эмоциональные. Они должны быть одним из средств управления. Задача руководителя как раз и заключается в том, чтобы сделать деловые целенаправленные конфликты эффективным средством установления и поддержания отношений, необходимых для функционирования организации.

Нецеленаправленные объективные конфликты возникают из-за сбоев в функционировании подсистем и элементов организации, из-за неверно построенной работы, неритмичности, несинхронности разных видов деятельности. Отношение к ним руководителя должно быть иным. Объективные нецеленаправленные конфликтные ситуации должны ликвидироваться везде, где это только можно, и как можно скорее, желательно — без инцидентов.



## Личные контакты

*В этой главе рассказывается о микросоциальной системе и ее элементах — контактных группах как особой форме кооперации деятельности людей, цели которой не обязательно совпадают с целями организационно-технологической и экономической систем, но определяют во многом эффективность труда и ориентацию работников организации.*

## Совершенно другие конфликты

Ситуация 9. В бюро режущего инструмента отдела главного технолога работало 10 человек, из них восемь женщин, образующих довольно сплоченную группу вокруг Работновой. Однако она во многом прислушивалась к суждениям Кузнецова, руководителя бюро. Отношения между сотрудниками бюро по своему характеру были скорее родственными, чем служебными. Все давно сдружилось семьями, часто вместе справляли дни рождения, устраивали за городом пикники. Завод, о котором идет речь, расположен в небольшом степном городке. Зима там суровая, с сильными ветрами, весна и осень дождливые и сырые. Поэтому женщины ходили зимой на работу в валенках и теплых платках, а весной и осенью — в резиновых сапогах. Привыкнув друг к другу, они не очень заботились о своей внешности на работе.

И вот в этот коллектив пришла Денисова, женщина 46 лет, очень аккуратная, тщательно следившая за своей внешностью, до этого работавшая в бюро намерительного инструмента, где у нее не сложились отношения с коллективом. Однако вскоре и на новом месте между Денисовой и отдельными сотрудниками бюро начались недоразумения. Кузнецов воспринял перевод Денисовой в их бюро как переходный этап к ее увольнению и поэтому счел необходимым посоветовать Работновой не налаживать тесных контактов с новой сотрудницей, а при первом же обращении Денисовой к нему за консультацией ответить ей так: «Какая польза вас учить? Все равно вы у нас долго не проработаете». Но время шло, Денисова не увольнялась. Она по-прежнему тщательно следила за своей внешностью, вызывая этим пересуды среди женщин. Всех возмущало, что Денисова не участвовала в общих обсуждениях личных проблем, отказывалась от сдачи норм ГТО, никого не приглашала к себе домой и ни к кому не ходила в гости. Опять обстановка предельно накадилась.

К тому же Денисовой было трудно справиться с новой для нее работой, а помощи и советов ни от сотрудниц, ни от руководителей бюро она не получала. Кузнецов несколько раз намекал Денисовой на необходимость уволиться и в конце концов добился ее перевода в БРМЗ.

Интересно, что после ухода Денисовой сотрудницы бюро, не сговариваясь, начали тщательно следить за своей внешностью.

В данной ситуации источник конфликта, возникшего между Денисовой и сотрудниками бюро, не имел отношения к производственной сфере деятельности. Конфликт оказался возможным, потому что и на производстве человек стремится реализовать себя как целостную личность, проявить в производственной группе не только профессиональные знания и навыки, но и свои взгляды, вкусы. Здесь столкнулись привычки, с одной стороны, Денисовой, а с другой — всех членов сплоченной группы с давними устоявшимися традициями и правилами поведения.

В группе не было принято обращать особого внимания на свою внешность. Поэтому Денисова сразу выделялась среди женщин. Одного этого было бы достаточно, чтобы возник барьер в отношениях между Денисовой и группой. Но она нарушила и другие негласно существующие традиции и этим вызвала враждебность сотрудников бюро.

Своим поведением Денисова как бы осуждала сотрудников бюро. Отказываясь участвовать в обсуждениях личных проблем, она тем самым низводила эти разговоры до уровня сплетен. Наконец, Денисова пренебрегла интересами коллектива, отказавшись сдавать нормы ГТО. Никто, кроме нее, так не поступал. Вообще Денисова противопоставила свое поведение поведению всех сотрудников бюро. В результате — конфликт между ею и группой, объектом которого выступали групповые нормы поведения: либо все принимают диктуемые Денисовой нормы (соответствующий внешний вид, отказ от обсуждения личных дел на работе), либо Денисова должна стать похожей на остальных. Оппоненты — с одной стороны, Денисова (скорее всего, оппонент первого ранга), с другой — сплоченная группа (оппонент второго ранга).

Таким образом, объект конфликта в социально-психологической системе может не иметь отношения к производственной сфере, к организационным задачам и

проблемам. Но, как мы увидим дальше, поскольку такой конфликт возникает в рамках организации, он отражается и на деловых взаимоотношениях людей, а следовательно, на эффективности их деятельности.

На первый взгляд кажется, что мы наконец добрались до того типа ситуаций, где люди взаимодействуют непосредственно друг с другом как люди, а не как функционеры организации. Действительно, на любом предприятии, в любой организации всегда возникают нерегламентированные отношения между людьми, возникают стихийно, не предусмотренные никакими инструкциями. В социальной психологии подобные отношения называются неформальными. Нетрудно понять, что именно вызывает к жизни неформальные отношения: человек не может ограничиться только деловыми контактами, предписанными ему извне, строго целевыми и «безразличными» к его индивидуальности. Невозможным и неестественным представляется разделение жизни человека на чередующиеся периоды, когда он только работает, т. е. выступает как «чистый» функционер, все поведение которого определяется интересами и требованиями организации, и когда он только живет собственной жизнью, индивидуальными интересами и симпатиями, преследуя личные цели.

Приведем данные социологов<sup>1</sup> о распределении временного ресурса, которым располагает человек, по различным статьям затрат (чел-ч в день):

	Мужчины	Женщины
1. Передвижение на работу и обратно	0,64	0,58
2. Домашний труд (включая уход за собой)	1,20	3,84
3. Время на уход за детьми и занятия с ними	0,59	0,70
4. Удовлетворение естественных физиологических потребностей	9,41	9,20
Итого по ст. 1—4	11,84	13,32
5. Рабочее время и время, связанное с работой (без ст. 1)	6,83	6,50
6. Свободное время	5,13	2,98
7. Время на прочие занятия и нераспределенное время	0,20	0,20
Итого по ст. 5—7	12,16	9,68

<sup>1</sup> См.: *Время города и условия его использования*. Новосибирск, 1976. С. 33.

Как видим, в организации проходит большая часть повседневной жизни человека. Там возникают и разрешаются личные проблемы, сбываются или рушатся надежды, сталкиваются судьбы и характеры. В среднем в день (включая субботы и воскресенья) мужчины имеют возможность общаться со своими товарищами, друзьями и коллегами в течение 13 часов, из которых примерно 58 % проходит на работе или связано с работой. У женщин это время в целом составляет почти 10 часов и около 68 % его проходит на работе или связано с работой. Если бы мы взяли будний день, эти доли значительно бы увеличились.

В стихийно складывающихся неформальных контактах человек самостоятельно выбирает партнеров по общению, сообразуясь со своими интересами, склонностями и симпатиями, и потому не ограничивается тем, что «навязывает» ему организация. Возникшая на основе такого относительно свободного выбора структура неформальных связей и представляет собой ту среду в организации, в которой живет человек, в которой он удовлетворяет потребности в принадлежности к группе, в защите с ее стороны, в уважении и престиже, в самовыражении и творчестве.

К этому можно добавить, что образование устойчивых неформальных связей поддерживается и негласно существующей в обыденной жизни нормой, не оппортунистической в людях такие качества, как скрытность и необщительность. Поэтому человек, избегающий неформальных контактов, например, с коллегами, как правило, вызывает у окружающих чувство неприязни и недоверия. Денисова в описанном выше конфликте настроила против себя всех сотрудников бюро не в последнюю очередь тем, что не одобряла разговоров на личные темы.

### Технология внутригруппового общения

При достаточно длительном и устойчивом взаимодействии людей в организации их неформальные контакты по своему характеру становятся стабильными, постепенно выделяя в среде, структурированной организационными нуждами, группы людей, тяготеющих друг к другу не на формальной основе, не из-за (а точнее,

не только из-за) определенной технологии работы. Поэтому подобные группы в социальной психологии называют неформальными.

Характер, размеры, структура неформальных групп разнообразны. Нет ни одного человека в мире, который практически каждый день не оказывался бы участником каких-либо неформальных групп и в организации, и в обыденной жизни. Такими группами являются и очереди в столовой, на станциях общественного транспорта, и группы в курилках, и кружки самодеятельности и т. д. Одни группы существуют несколько минут или часов (например, очередь в магазине или в столовой), другие — несколько дней, третьи — несколько месяцев и даже лет. Одни группы сложны по своей структуре, и не всякий член группы знает в лицо всех других (примером такой группы может быть очередь<sup>2</sup>). Другие группы по структуре также не просты, но в них все друг друга хорошо знают (например, дружеская группа, состоящая из супружеских пар). Третьи группы предельно просты, в них каждый взаимодействует с каждым, так сказать, лицом к лицу, и это взаимодействие наблюдает и оценивает только группа в целом.

Последний тип группы лучше называть контактными. Название это подчеркивает самое важное свойство структуры взаимодействия в такой группе — отсутствие посредников в общении членов группы между собой, непосредственность этого взаимодействия. Среди контактных легко выделить короткоживущие и стабильные группы. Объектом нашего интереса будут стабильные контактные группы. Поскольку на подобные группы наложено одновременно два ограничения — стабильность и непременно непосредственное взаимодействие между ее членами — логично ожидать и ограниченности численности людей в группе.

С целью выяснить фактическое распределение стабильных контактных групп по численности людей в этих группах мы в течение нескольких лет опросили более пятисот человек. График этого распределения имел характерную форму (рис. 3). Максимум числен-

<sup>2</sup> Очередь — вообще очень сложная группа. На ее примере исследовались, в частности, нормы поведения (см.: Бобнева М. И. Социальные нормы и регуляция поведения. М., 1978).

ности групп приходится на три человека, т. е. группы, в состав которых входит три человека, встречаются чаще других. Обнаружилось, что с увеличением среднего возраста членов группы и ростом их социального статуса (места в должностной иерархии) численность людей в группе падает. Предельный размер группы — семь-восемь человек

(группы в восемь человек встретились всего четыре раза).

Это может наблюдать каждый. Обратите внимание на поведение ваших коллег, когда наступает перерыв в ходе какого-либо собрания коллектива. Люди образуют кружки, обмениваются впечатлениями, рассказывают новости, анекдоты, словом, общаются. Попробуйте найти хоть одну группу, насчитывающую более восьми человек. Внимательно проследите за процессом образования групп, за переходом людей от одной группы к другой. Вы легко обнаружите, что как только в течение двух-трех минут будет втянуто в одновременное общение восемь человек и более, группа изменит свой состав — она либо распадется вообще, либо кто-то отойдет от нее, либо образуются две-три группы меньшего размера. При этом участники группы ничего особенного не заметят: одним стало скучно, у других нашлось срочное дело, третьих отозвали в сторону друзья и т. д. В то же время группы в два-три человека могут просуществовать весь перерыв и даже вновь собраться в следующий. Точно такой же процесс можно наблюдать на любом нерегламентированном собрании людей, например перед праздничной демонстрацией, на вечерах отдыха, пикниках, домашних вечерах и т. п.

Чем же объясняется этот предел численности неформальной группы? Дело в том, что эмоциональный и временной ресурс человека ограничен. Именно поэ-

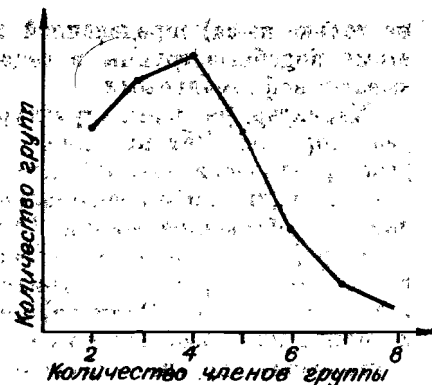


Рис. 3. Распределение групп по численности членов.

тому он не может поддерживать устойчивый контакт с кругом людей более семи-восьми. Это обстоятельство мы и имели в виду, когда говорили о том, что слишком большое количество подчиненных у одного начальника может создавать конфликтные ситуации.

Стабильные контактные группы в дальнейшем для краткости мы будем называть неформальными группами. Неформальные группы подобного типа и являются элементами социально-психологической системы организации.

Ситуация 10. На одном из участков штамповочного цеха 800-тонный пресс обслуживали два наладчика на повременной оплате труда и два слесаря на сдельной оплате. В связи с ростом плана для обслуживания пресса было дополнительно принято четыре человека. Через год руководство цеха решило организовать на базе группы бригаду. Было принято на работу еще два слесаря, один из которых (Протопопов) стал бригадиром.

Бригада план выполняла, но часто высказывала недовольство условиями труда, уровнем заработной платы, бригадиром. Протопопов постоянно ощущал глухое сопротивление бригады, но ничего не мог сделать. С ним не вступал в спор ни один член бригады. Если в цехе возникала необходимость работать в выходной день, все соглашались, но наступал выходной, и никто, кроме Протопопова, на работу не приходил. Каждый приводил какую-либо уважительную причину, полностью оправдывающую его неявку. Неисправности пресса устранялись медленно, но с учетом необходимости выполнения плана. Никаких, даже мелких, приспособлений слесари сами не изготовляли, по каждому поводу оформляли заказ в инструментальный цех. Тем не менее формальные претензии членам бригады предъявить было невозможно: приказы выполнялись, трудовая дисциплина была безупречна, с планом бригада справлялась. Протопопов почувствовал, что бригада стала окончательно неуправляемой, и подал заявление с просьбой о переводе в другой цех.

Решили назначить нового бригадира — с учетом пожелания членов бригады. Они единогласно назвали Милованкина, проработавшего на прессе 6 лет. Новый бригадир выдвинул два условия: бригадная форма оплаты труда и найм новых людей лишь с согласия всех членов бригады. Характер деятельности бригады изменился буквально на следующий день. Заказы на приспособления в инструментальный цех практически исчезли, слесари все делали сами. Любые неисправности пресса устранялись быстро и оперативно. Просьбы руководства цеха о работе в выходные дни удовлетворялись полностью. Бригада была признана лучшей на заводе и стала своеобразной школой мастерства. Заработки в ней — одни из самых высоких по заводу.

В данной ситуации особенно отчетливо выступает роль неформальных групп в организации. Милованкин

тем и след, что он действует не только и не столько как отдельная личность, а в первую очередь как представитель группы, как выразитель ее интересов.

Неформальная группа чрезвычайно важна в жизни всякой организации. Закрепится ли вновь принятый человек или вынужден будет уйти в другое производственное подразделение, даже в другую организацию, будет ли руководитель пользоваться авторитетом во вверенном ему подразделении — это и многое другое зависит в первую очередь от тех взаимоотношений, которые складываются в неформальной группе. В двух последних описанных ситуациях Протопопов и Денисова оказались вне группы, не были ею поддержаны. В результате оба были вынуждены перейти в другие подразделения.

Посмотрим, можно ли было как-то предотвратить конфликты в ситуации 9. Начнем с того момента, когда Денисова перешла в новое бюро. Если бы руководитель бюро обладал познаниями в психологии, он понял бы, что неудачи Денисовой связаны не с ее профессиональными качествами, что причины их кроются во взаимодействии нового сотрудника Денисовой с группой старых сотрудников бюро. Он смог бы тогда объяснить Денисовой обстановку, попросить ее хотя бы на первых порах быть более гибкой в своем поведении, помочь ей адаптироваться в коллективе. Но руководитель сразу же поставил Денисову в положение аутсайдера, кандидата на непростительное скорое увольнение. Следовательно, Денисова с первого дня работы не рассматривалась группой как ее возможный участник.

Сама группа и без помощи руководителя группой могла принять Денисову, помочь ей в работе. Но группа с самого начала была недружелюбно настроена по отношению к новой работнице и этим блокировала возможность проявления дружеской инициативы со стороны любого из сотрудников бюро. Денисова, со своей стороны, могла хотя бы временно принять правила поведения, предлагаемые группой, внести лепту в обсуждение личных проблем, рассказать кое-что о своей жизни. Группа, скорее всего, признала бы постепенно Денисову «своей». Но этого не случилось.

Возможно, чрезмерная приверженность Денисовой собственным правилам объяснялась тем, что в своем поведении она ориентировалась на другую группу,

оценки которой были для нее гораздо более значимы, чем оценки данной группы. Такая группа — она может быть как реальной, так и воображаемой, — чьи стандарты и взгляды используются человеком в качестве эталона для оценки собственного поведения, называется в социальной психологии референтной<sup>3</sup>. Возможно, для Денисовой референтной группой была семья. Семья поддерживала ее, давала ощущение внутренней стабильности, уверенности в себе и делала невосприимчивой к любому давлению извне, которое шло вразрез с принятыми в семье нормами. В результате ее поведение оказалось негибким, неподатливым, как это всегда бывает в случае чрезмерной ориентации на референтную группу.

Нужно сказать, что ориентация на референтную группу — очень распространенная причина конфликтов в социально-психологической системе. В частности, такие конфликты нередко возникают у человека, чрезмерно ориентированного на административное продвижение, с той производственной группой, к которой он реально принадлежит. Дело в том, что в подобных случаях человек соотносит свое поведение с оценками групп более высокого уровня иерархии в организации, так как в будущем он стремится перейти на этот уровень, и в результате отвергает свое непосредственное окружение.

Неформальная группа обладает огромной силой влияния на своих участников. Можно сказать, что человек в организации подвергается двум видам управляющих воздействий: во-первых, со стороны своего непосредственного руководителя, а во-вторых (об этом часто забывают), со стороны неформальной группы, членом которой он является. Если эти воздействия осуществляются параллельно, не противоречат друг другу, т. е. если руководитель умеет направить воздействие группы на отдельного ее участника по нужному пути, то группа становится союзником руководителя, самым мощным из всех средств управления, которыми он располагает. Если же группа обижает от своего участника одного поведения, а руководитель — другого, то, как правило, возникает конфликт. И хотя на

<sup>3</sup> Более подробно о референтных, или, как их еще называют, эталонных, группах см.: Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969. С. 206—215.

первый взгляд кажется, что оппонентам в этом конфликте должны выступать нарушающие требования участник группы, с одной стороны, и руководитель либо группа — с другой (в зависимости от того, чьи требования были нарушены), в действительности чаще всего возникает конфликт между группой и руководителем.

Дело в том, что в ситуации противоречивых требований человек, если он дорожит членством в группе, обычно ведет себя в соответствии с групповыми ожиданиями, а не с теми формальными требованиями, которые предъявляет ему руководитель (при условии, конечно, что руководитель не имеет неформального авторитета в группе, как это было, например, с Протопоповым в ситуации 10). Как показали исследования психологов<sup>4</sup>, хорошее отношение группы обычно ценится дороже, чем благодарность и приказ, а боязнь потерять расположение и уважение группы действует на человека сильнее, чем угроза выговора.

Когда же участник группы, следуя групповым ожиданиям, идет на конфликт с руководителем, то группа обычно «принимает удар на себя». В результате конфликт между руководителем и подчиненным переносится в конфликт между руководителем и группой. Чем сплоченнее группа, тем труднее руководителю оказать воздействие на отдельного ее участника, минуя групповые нормы или вопреки влиянию группы. В ситуации 10 конфликты возникали между Протопоповым и бригадой в целом и не было конфликтов с кем-нибудь из бригады персонально. Видимо, действия любого члена бригады поддерживались всей группой и тем самым против Протопопова осуществлялось эффективное средство — сила групповой солидарности.

Из всего сказанного следует вывод: руководитель в организации, в том числе руководитель самого низшего звена, должен управлять (если стремится к тому, чтобы его воздействия были эффективными) не отдельным работником, а группой. Даже в том случае, когда взаимодействие между руководителем и подчиненным протекает один на один, между ними всегда незримо присутствует группа, на которую ориентируется подчиненный и которой контролируются все рас-

<sup>4</sup> См.: Свендрик А. Л. Социально-психологические проблемы управления. Л., 1975. С. 57—61.

поражения, все управляющие воздействия руководителя. Это означает, что руководитель вынужден принимать во внимание нормы и ценности той группы, к которой принадлежит и на которую ориентируется его подчиненный. Без знания группы руководитель не сможет правильно определить стратегию управления по отношению к этому работнику.

Напомним, что речь идет не о формальном объединении людей, скажем, в производственном подразделении, а о тех неформальных группировках, которые возникают в его рамках. Если численность производственного подразделения не превышает семи-восьми человек, то вполне возможно, что все его работники образуют одну неформальную группу. В большем по численности производственном подразделении неизбежно возникает несколько неформальных групп. И в этом случае руководитель должен рассматривать каждую из них как самостоятельную единицу и учитывать их специфику при формировании стратегии управления.

Иногда наличие нескольких неформальных групп в одном производственном коллективе не замечается до определенного момента времени и самими членами коллектива. Но возникают конфликтные ситуации, и оказывается, что коллектив имеет скрытую структуру.

**Ситуация 11.** В небольшом сельском районном центре есть метеорологическая лаборатория, где работает 11 сотрудников. Их рабочие места находятся в одной комнате. Коллектив был очень дружен. Семьи сотрудников собирались вместе — в дни рождения, в праздники. Все были полны взаимного доброжелательства, помогали друг другу по работе и вне службы. Однажды женщины решили, что они общаются недостаточно интенсивно, и переставили рабочие столы в лаборатории в форме каре, сев лицом друг к другу. Через два-три месяца лаборатория раскололась на несколько враждующих группировок. Всеобщее дружелюбие исчезло, уступив место взаимному недовольству и даже возникающим время от времени ссорам.

Приехавшему к ним с лекцией психологу сотрудницы жаловались на неожиданно возникшую в лаборатории напряженность, взаимную агрессивность. Психолог посоветовал немедленно поставить столы вдоль стен так, чтобы работники сидели спиной, а не лицом друг к другу. Через месяц ссоры исчезли, хорошие отношения постепенно восстановились, правда без прежней сердечности.

Что же произошло? Состав лаборатории не изменился, работа осталась той же, функции не перерас-

пределялись, заработная плата не менялась. Видимых причин изменения отношений не было. Можно с уверенностью утверждать, что в лаборатории существовало несколько неформальных групп, слабо, но все же различающихся между собой нормами поведения, взглядами на жизнь и т. д. При не очень интенсивном общении (до перестановки столов) эти различия были малозаметны и, кроме того, существовала возможность избегать, даже не сознавая этого, контактов, чреватых разногласиями и конфликтами. Скорее всего, до перестановки столы были расположены не случайным образом, а в соответствии со взаимными симпатиями сотрудников. Межгрупповое общение в таких условиях и при слабом различии групп оставалось бесконфликтным и ограничивалось темами, не приводящими к взаимным столкновениям.

Первая перестановка устранила всякие препятствия к общению, фактически перемешала группы. В результате, с одной стороны, усилился процесс группобразования, с другой — стала невозможной относительная самоизоляция отдельных групп. Результат — конфликты, которых никто не предвидел. Поскольку же субъективно каждая сотрудница стремилась уйти от конфликтов, вторая перестановка быстро привела к нормализации отношений. Основную роль в этой нормализации сыграли искусственно созданные препятствия для общения. Теперь, для того чтобы поговорить, нужно было сидеть в неудобных позах и явно не работать. Этого оказалось достаточно, чтобы остановить конфликты.

Как видим, неформальные взаимоотношения имеют тенденцию постоянно развиваться и углубляться. При чем исходным моментом, условием для их развития являются общие взгляды, склонности, вкусы и т. п. По мере того как в процессе взаимодействия выявляется такая общность, растет взаимная привлекательность его участников. Такова психологическая закономерность: люди, которые разделяют наши взгляды, установки и ценности, вызывают у нас чувство симпатии и расположения. Тем самым общность ведет к росту взаимной привлекательности членов группы, а взаимная привлекательность — к углублению контактов и поиску «новых точек соприкосновения». И так развитие взаимоотношений происходит до тех пор;

пока не выявится какое-либо различие во взглядах и ценностях. Причем это различие может оказаться настолько существенным (например, затрагивать мировоззрение человека), что бывшие друзья превратятся в непримиримых врагов. Конечно, такой поворот в отношениях не обязателен. Дружеские связи зачастую настолько сильны, что скорее приводят к ломке мировоззрения одного из партнеров по общению, нежели разрушаются сами. Поэтому в каждом конкретном случае результат столкновения различных точек зрения, различных жизненных позиций труднопредсказуем.

Но важно подчеркнуть, что неуправляемое развитие неформальных взаимоотношений часто зародит слишком далеко и чревато межличностными конфликтами. Люди не всегда чувствуют ту минимальную дистанцию, в рамках которой еще возможно бесконфликтное общение. Чувство этой дистанции зависит и от уровня культуры человека, и от его жизненного опыта. В условиях организации ответственность за поддержание необходимой дистанции и тем самым за сохранение нормальных бесконфликтных отношений в группе (речь идет, конечно, об эмоциональных межличностных конфликтах, «вредных» как для организации, так и для самих участников) лежит на руководителе. Он должен уметь прогнозировать развитие группового процесса, предвидеть объекты разногласия, потенциальных оппонентов в конфликтах и с помощью имеющихся в его распоряжении средств уменьшать возможность столкновения.

### Нормы и правила

Предвидеть развитие межгрупповых и внутригрупповых взаимодействий невозможно без знания общих закономерностей существования и развития неформальных групп, среди которых главная роль принадлежит закономерностям формирования групповых норм. Именно они образуют ось, вокруг которой разворачиваются все события в группе. Мы видели, что конфликт норм может стать причиной непринятия нового члена в группу (ситуация 9) или раскола уже сложившейся группы (ситуация 11). Что же представляют собой групповые нормы? Каковы их специфика и функции, выполняемые в группе?

В отличие от экономических, технологических и прочих норм, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников, групповые нормы не задаются извне. Они складываются стихийно и естественно в процессе функционирования группы и представляют собой стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. В некоторых группах, обычно давно существующих и высокосплоченных, складываются и нормы отношения к окружающим людям и событиям.

Непременность возникновения норм в любой группе людей, которые более или менее длительное время взаимодействуют друг с другом, объясняется тем, что нормы выполняют жизненно важные для группы функции.

Во-первых, они обеспечивают предсказуемость поведения окружающих: зная нормы, существующие в группе, и зная, что человек принадлежит к данной группе, без особого труда можно предвидеть его поведение в различных ситуациях.

Во-вторых, нормы позволяют стандартно реагировать на ситуации, реагировать не задумываясь, не рискуя попасть в неприятность либо создать ее другим. С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений.

В-третьих, нормы избавляют человека от тревоги и неопределенности. При отсутствии общих норм и правил поведения в группе или незнании этих правил человек не всегда представляет, что можно ждать от окружающих и как себя вести, чтобы не навлечь осуждения. Медикам-психологам, например, хорошо известно, что длительное пребывание в среде с незнакомыми или чуждыми нормами часто приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно-сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т. д.

В-четвертых, нормы позволяют эффективно осуществлять любой вид совместной деятельности. Они становятся как бы коллективным организатором и координатором, определяют эффективность деятельности не только группы в целом, но и каждого ее участника.

И наконец, в-пятых, нормы создают индивидуальное «лицо» каждой группы. Чем дольше существует группа, тем больше возникает в ней собственных норм и



традиций. (начиная с норм продуктивности деятельности, норм отношения к организации в целом и ко всякой сложившимся в группе стилям поведения, манерой одеваться, вести разговор и т. д.), тем более своеобразной и непохожей на другие группы она становится.

Таким образом, формирование общих для группы норм поведения и отношения к окружающим людям, явлениям, событиям и есть механизм становления и развития неформальной группы. На первом этапе, когда ее участники еще незнакомы друг с другом, каждый из них в своем поведении, и в частности в производственной деятельности, руководствуется собственными, вынесенными из прошлого опыта нормами поведения. В процессе взаимодействия друг с другом участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы эти оказываются достаточно похожими, начинается процесс их сближения. Это происходит за счет действия психологического механизма, о котором уже упоминалось при анализе ситуации 11: сходство индивидуальных норм, взглядов и ценностей вызывает чувство взаимной симпатии между участниками группы, а это приводит к еще большему сближению норм и выработке в конечном счете единой групповой нормы.

Не менее важна и другая сторона процесса нормообразования: одновременно с ростом привлекательности членов группы друг для друга и сближением их норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные санкции в отношении тех ее членов, которые в своем поведении отклоняются от групповых норм. Сначала нарушитель будет получать косвенные сигналы неодобрения — прохладное отношение, косые взгляды, неясные намеки и т. п. Затем участники группы могут открыто высказать свое недовольство и потребовать соблюдения групповых правил и традиций. Если и это не поможет, нарушитель будет подвергнут полному бойкоту: с ним перестанут считаться, исключат из всех видов групповой деятельности, возможно, сделают объектом насмешек.

Как только сформировалась система норм и соответственно неформальная группа, все стороны производственной жизни коллектива, включая и отношения к труду каждого, контролируются группой.

**Ситуация 12.** Бригада слесарей-лекальщиков (6 человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили и свободное время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим — с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разведилял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыв нормы выработки в три — пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучался неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

В данной ситуации объектом конфликта оказалась групповая норма производительности, на изменение которой претендовал Акимов. Оппоненты — с одной стороны, Акимов, с другой — бригада — несомненно являвшаяся неформальной группой. Силы оппонентов были явно неравны, и конфликт, естественно, разрешился в пользу бригады. Если бы Акимов сумел убедить в своей правоте бригаду, получил бы от нее одобрение на эксперимент, все могло бы сложиться иначе. Однако в данной ситуации Акимову не удалось внедрить новую групповую норму производительности без поддержки и согласия группы. Можно с уверенностью утверждать, что, если бы Акимов еще некоторое время задержался в бригаде, снизилась бы и его личная выработка, и выработка бригады в целом. Забегая несколько вперед, скажем, что положение оказалось бы совершенно иным, если бы новый метод и, следовательно, новая групповая норма были предложены



ком-либо из старых рабочих бригад, все прошло бы без осложнений.

Таким образом, анализ данной ситуации позволяет сделать вывод о том, что групповая норма производительности труда подчиняется тем же закономерностям и выполняет те же функции в группе, что и любая другая групповая норма. Это означает, что выработка каждого члена бригады определяется в значительной степени не внешними требованиями и подчас даже не индивидуальными навыками и способностями работника, а в первую очередь групповой нормой. В качестве подтверждения можно привести слова из записок Героя Социалистического Труда слесаря С. Антонова, опубликованных в журнале «Наш современник»: «Многие, очень многие, — пишет он о рабочих — уже сегодня могли бы резко поднять нормы своей выработки. Могли бы, но не делают этого. И чаще всего не из каких-то корыстных побуждений, а просто потому, что опасаются подвести соседа, мастера и ссоровка которого не достигла пока уровня передовика».

Утверждение о том, что производительность определяется групповой нормой, т. е. санкционируется членами группы, может быть распространено на любые показатели эффективности. Это вовсе не означает, что внутригрупповые отношения сдерживают тех, кто рвется вперед, или что консерваторы в массе своей подавляют новаторов. Это не означает, что не найдутся люди, которые, невзирая ни на какие отношения, будут резко повышать эффективность своей деятельности. Утверждение о групповом характере нормы эффективности означает, что отдельный участник группы может изменить групповую норму производительности лишь в том случае, если его деятельность одобрена группой. В противном случае он навлечет на себя групповые санкции, породит конфликт и, возможно, превратится в аутсайдера. Более того, в период этих конфликтов основной задачей группы может стать оборона сложившихся внутригрупповых отношений, произойдет переориентация с производственной деятель-

ности на деятельность по укреплению и охране этих отношений. В результате группа staje неуправляемой, как в следующей ситуации.

**Ситуация 13.** Группа переводов отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника группы Усманова. Он старался не вмешиваться во взаимоотношения переводчиц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой. Оснований для беспокойства не было: группа не только справлялась с работой, но и значительно перевыполняла норму выработки. Отношения в группе были хорошими. Переводчицы — молодые женщины примерно одного возраста — помогали друг другу. Никаких трений, а тем более конфликтов между ними не возникало. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на котором Усманов обычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и сообщал о предстоящих переводах. Сами переводчицы предлагали дополнительный материал для перевода, интересный с их точки зрения.

В группе объектом всеобщей опеки была Зebrova, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека ее немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Зebrova предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал по устройству, разработка которого в данный момент в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Усманов, убедившись в ценности материала, велел Зebroвой отложить в сторону остальные переводы и немедленно приступить к этой серии. Зebrova взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудилась в субботу, воскресенье и вечерами. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработке устройства. Деятельность Зebroвой была замечена руководством конструкторского бюро. Усманов на совещаниях несколько раз отмечал полезную инициативу Зebroвой, указывая на высокое качество ее переводов. Объем работы, выполненной Зebroвой, оказался значительно больше, чем у любой другой переводчицы.

Но пристрастия примерно двух месяцев обстановки в группе резко изменилась. Усманов, заходя в комнату переводчиц, часто видел, что Зebrova сидит с заплаканными глазами, а в комнате тягостная тишина. Иногда его приход обрывал громкие споры. По всему стало видно, что переводчицы изменили свое отношение к Зebroвой. Сначала они молча не одобряли ее ревность. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности. Потом открыто стали обвинять Зebroву в желании выделиться из коллектива, оделать карьеру. Обстановка все ухудшалась. Общий объем переводов в группе явно уменьшился. Если раньше кое-кто из переводчиц засиживался вечерами, брал работу домой, то теперь все, кроме Зebroвой, находилось на работе строго положенное время и переводов домой не брала. Иссякла и инициатива на традиционных еженедельных совещаниях — все сидело молча и ждало ука-

<sup>8</sup> Подробно об этом см.: Гибш Г., Формерт М. Введение в марксистскую социальную психологию. М., 1972.

<sup>9</sup> Антонов С. Карьера // Наш современник. 1975. № 3. С. 187.

аний Усманова. Тот попытался было устыдить переводчицу несправедливым отношением к Зебровой, выразить неудовольствие понизившейся выработкой, но натолкнулся на глухое неодобрительное молчание.

Отношения в группе стали улучшаться, когда, договорившись с руководством группы технической информации, Усманов пересадил Зеброву в их комнату. Теперь переводчицы стали довольно часто встречаться и во вне рабочее время. Но объем переводов продолжал сокращаться и затем стабилизировался хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Это было замечено начальником отдела. Усманов на совещаниях группы поднимал вопрос о понизившейся выработке и ставил в пример Зеброву. Переводчицы апеллировали к существующим нормам перевода. Действительно, норма неукоснительно выполнялась всеми. Тогда Усманов добился введения премиальной системы, поставив премию в зависимость от перевыполнения нормы перевода и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30% ежемесячного заработка. Результат оказался неожиданным — все четыре переводчицы положили на стол Усманову заявление об увольнении. Уговоры не помогли: через две недели в группе переводов осталась одна Зеброва.

В данной ситуации, как и в предыдущей, объектом первого конфликта была групповая норма производительности. Главная ошибка Усманова заключалась в том, что он, стремясь увеличить групповую норму производительности, использовал в качестве примера работу Зебровой — человека, не пользующегося в группе авторитетом и занимающего более чем второстепенную позицию. Тем самым он как бы поставил под сомнение заслуги и компетентность других, более уважаемых и авторитетных членов группы. Предоставив право заниматься престижными переводами исключительно Зебровой и постоянно подчеркивая ее успехи, Усманов противопоставил Зеброву группе и в результате превратил ее в аутсайдера. Вместо положительного примера вопреки ожиданиям Усманова Зеброва превратилась в отрицательный для всех членов группы.

Здесь сработал «эффект бумеранга»: слишком прямое и однозначное управляющее воздействие, построенное без учета уровня сложности управляемого объекта — человеческой группы, привело к результатам, прямо противоречивым запланированным: резко снизилась групповая норма производительности. Во-первых, сказалось стремление группы ни в чем не походить на Зеброву, в частности и в ее отношении к

работе. Во-вторых, в результате возникших конфликтов произошла переориентация группы с производственных задач на межличностные взаимоотношения. Усиление сплоченности группы, укрепление эмоциональных связей между ее членами выступило своеобразным компенсационным механизмом, сглаживающим разрушительный для групповой структуры и норм характер действий Усманова.

Разумеется, положение Усманова с точки зрения здравого смысла было довольно сложным. Кажется, неверно было бы идти «на поводу» у группы и не поощрять Зеброву, начавшую работать много и плодотворно. Но, вероятно, вовсе не обязательно было противопоставлять ее остальным. Кроме того, перевод Зебровой из одной комнаты в другую, изоляция ее от группы были восприняты как стремление создать ей, Зебровой, привилегированные условия; вывести ее из-под контроля остальных сотрудников. Теперь о результатах работы Зебровой группа узнавала со слов Усманова. Поскольку же он занял по отношению к другим сотрудникам недружественную позицию (по крайней мере, именно так внешне выглядело его поведение), с точки зрения группы, Усманов и Зеброва образовали некую враждебную коалицию. Это вновь толкало группу к сплочению, основанному исключительно на эмоциональной солидарности. Группа замкнулась и заняла «круговую оборону». Одним из видов оружия в этой обороне оказалась новая норма эффективности, в точности соответствовавшая формальной. Все прекрасно понимали, что ответственность перед начальником отдела за снизившуюся эффективность будет нести лично Усманов.

С этого момента положение становится почти безвыходным: любые действия Усманова, отрицательно оцениваемые группой, теперь рассматриваются как покушение на внутригрупповые отношения, а положительно оцениваемые — как уступка Усманова группе, сделанная из-за слабости. Группа полностью переориентировалась с производственных задач на внутригрупповые отношения. Но выход из создавшегося положения все же существовал. Он базировался на «расколе» единства и сплоченности группы путем превращения в своих союзников хотя бы нескольких ее участниц. Усманов не смог понять этого и принял вызов группы.

Теперь объектом конфликта становится новая норма группы — ориентация на отношения. Никакие уговоры, разговоры, совещания и собрания не смогли бы повлиять на эту норму, поскольку она в данном случае не мешала соблюдать формальную норму выработки. Кроме того, силы явно неравны: с одной стороны, группа, с другой — Усманов. Усманов действительно нашел «победный» выход, заручившись в борьбе с группой поддержкой руководства бюро (партнера ранга выше второго). Но этот выход оказался пирровой победой — формирование группы перевода пришлось начинать сначала.

### Взаимные ожидания (позиция в группе)

Вернемся вновь к ситуациям с Денисовой — Работновой и Милованкиным — Протопоповым (ситуация 9 и 10). В первом случае мы видим, что Работнова командует, прислушиваясь к советам Кузнецова, а остальные послушно выполняют распоряжения, во втором случае бригада сопротивлялась, когда распоряжения исходили от Протопопова, и согласилась добровольно подчиниться Милованкину. Отчетливо видно, что отношение группы к разным людям, входящим в ее состав, неодинаково. Более того, каждый не лишённый наблюдательности человек заметит, что даже в стабильных дружеских группах различные индивиды устойчиво выполняют одинаковые функции по отношению к группе: одни оказываются информаторами, другие — судьями и посредниками в спорных ситуациях, третьи — советчиками в сложных житейских проблемах, четвертые лучше умеют развеселить всех анекдотом или забавной выходкой и т. д. Совокупности функций, устойчиво выполняемых одними и теми же участниками неформальной группы, образуют позиции.

Мы остановимся на самой важной с точки зрения как организации, так и группы позиции — на позиции лидера. Лидер — никем не назначаемый и не избираемый руководитель группы. Иногда такого руководителя называют неформальным лидером, чтобы отличить от лидера формального — руководителя, назначаемого приказом. Нам эта добавка не кажется удачной. Мы будем называть неформального лидера просто

лидером, а руководителя, назначаемого приказом, — администратором. Лидер постепенно выделяется из группы в ситуациях, когда группа нуждается в организованных совместных действиях, в координации внутренних отношений, в разрешении внутренних и внешних конфликтов.

Если группа осуществляет разнообразную деятельность в различных условиях, то один лидер, как правило, не сможет обеспечить все потребности группы. Это в особенности относится к профессиональным группам, основа создания и существования которых — организация (предприятия, НИИ и т. п.), но члены которых интенсивно общаются и вне организации. В таких группах может быть несколько специализированных лидеров. Каждый из них выполняет организационные функции в своей области: на работе, на рыбалке, в походе, на вечеринках и т. д. Тот или иной член группы может быть лидером в каком-либо одном типе ситуаций. Именно так и бывает в наиболее сплоченных, внутренне организованных группах. Трудно себе представить, чтобы один человек из группы, даже с необыкновенно богатым жизненным опытом, огромным запасом эмоциональной энергии, стал признанным знатоком во всех областях жизни. В отдельных случаях каждый из участников группы может быть лидером, но в своем типе ситуаций. Такие группы оказываются наиболее устойчивыми. Встречаются и «безлидерные» группы, проявляющие наименьшую сплоченность.

Далее мы будем вести речь о лидере, определившемся лишь для одного типа ситуаций — ситуаций чисто профессиональных, производственных.

Ситуация 14. Планово-распределительное бюро цеха состояло из четырех сотрудниц и начальника бюро. Которая временно размещалась по разным кабинетам, и поэтому начальник бюро Парыгин сидел отдельно от своих сотрудниц. Сотрудницы бюро образовали сплоченную группу. Внешне казалось, что ведущую роль в ней играла Осокина, женщина возрастом за пятьдесят. Выделялась еще одна сотрудница — Углова, тихая, спокойная, привыкшая брать на себя все хлопоты по бытовому обслуживанию группы: разводить и поливать цветы, готовить чай, выполнять мелкие просьбы остальных. Еще две сотрудницы — Сорокина и Пащенко — ничем не выделялись. Все в бюро шло хорошо, конфликтов ни внутри группы, ни с начальником бюро не возникало. Парыгину чаще всего даже не приходилось давать индивидуальных

заданий. Он, когда возникала необходимость, входил в комнату и объяснял, что надо сделать, первой попавшейся сотруднице. Сбоев не бывало. Но вот Осокина собралась уходить на пенсию. Ее торжественно проводили, и опять все пошло нормально.

Однако Парыгин решил укрепить бюро и на вакантную ставку принял Редько, женщину лет тридцати пяти — сорока, имеющую среднее техническое образование и работавшую до этого в планово-распределительном бюро соседнего цеха. И вдруг качество работы бюро понизилось: не все задания выполнялись в срок, появились вопросы, ранее не возникавшие, хотя задания не отличались особой новизной. Парыгин почувствовал, что отношения сотрудниц стали напряженными.

Все выяснилось летом, когда вернулась из отпуска Сорокина. Стало ясно, что баталии в группе разворачиваются между Сорокиной и Редько. Парыгин пристальнее стал разбираться во взаимоотношениях, навещал ушедшую на пенсию Осокину и с удивлением обнаружил, что Осокина всегда ориентировалась на мнение Сорокиной как женщины спокойной, знающей и разумной. Парыгин установил, что в составе прежнего бюро Редько была единственным сотрудником со средним специальным образованием и пользовалась непререкаемым авторитетом среди коллег. Парыгин добился перевода Редько на прежнее место, и обстановка в бюро нормализовалась.

В данном случае столкнулись реальный, действующий лидер и претендент на эту позицию. Сорокина была лидером в группе всегда, поэтому уход Осокиной, по существу, ничего не изменил. Но с приходом Редько появился новый претендент на роль лидера, что вызвало сопротивление Сорокиной и группы. Поэтому решение Парыгина о немедленном переводе Редько было верным: два человека, претендующих на одну и ту же позицию управления коллективом в одних и тех же ситуациях, не смогли бы спокойно, мирно сосуществовать. Парыгин допустил ошибку ранее, предварительно не узнав, что собой представляет Редько как личность, каков был стиль ее взаимоотношений с коллективом. Когда работника принимают «с улицы», сделать это нелегко: для выяснения возможных претензий человека в группе нужны специальные методы. В данном случае речь шла о «своем» сотруднике, и поэтому начальник бюро был обязан предвидеть конфликт.

В описанной ситуации группа наверняка знала, кто именно является лидером. Но совсем по-другому выглядели взаимоотношения сотрудников бюро в глазах

администратора Парыгина: ему лидером казался тот человек, который проявлял командирские наклонности ярче, чем другие.

Рассмотрим схематический пример, демонстрирующий возможное отличие представления внешнего наблюдателя о лидере какой-либо группы от истинного положения вещей. Пусть группа состоит из семи человек, и отношения между ее членами сложились в соответствии со структурой, изображенной на рис. 4. В кружках обозначены номера членов группы. Стрелка, проведенная, например, от члена группы № 2 к члену группы № 3, означает, что член группы № 3 прислушивается к мнению члена группы № 2 в данном типе ситуаций в большей степени, чем член группы № 2 — к мнению члена группы № 3. Таким образом, в паре «2—3» член группы № 2 является в некотором смысле ведущим, а член группы № 3 — ведомым. При той простой структуре отношений, которая изображена на рисунке, каждый член группы знает, что лидером является член группы № 7. Очевидно, что любому внешнему наблюдателю, тем более администратору, отношения между членами группы могут представляться искаженными, в частности, может казаться, что лидером является член группы № 2, поскольку к его мнению прислушивается подавляющее большинство. Может случиться так, что ни группа, ни сам лидер не догадываются, кто именно является лидером. Однако вряд ли такая ситуация типична и устойчива. В ситуации с Сорокиной и Редько лидерство первой было малозаметно до того момента, когда Сорокина оказалась вынужденной управлять группой непосредственно. Парыгин не сумел вовремя понять, что лидером является именно Сорокина, не проявил должной осторожности при переводе в бюро Редько. С очень похожей структурой отношений мы сталкивались и в ситуации Милованкин — Протопопов, когда один из самых спокойных и незаметных внешнему наблюдателю членов бригады оказался ее лидером.

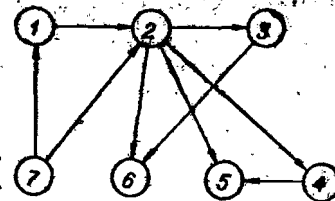


Рис. 4. Диаграмма отношений в группе.

Какова же роль профессионального лидера в производственной группе? Лидер — неформальный и близкий стоящий к коллегам руководитель, который постоянно управляет производственной жизнью группы. По существу, все указания администрации сначала проходит через него, независимо от того, кому конкретно они адресованы. Работник, получивший указания, все же не обязательно обращается к лидеру за одобрением или разъяснением, но, выполняя или не выполняя распоряжение администратора, всегда соотносит свои действия с возможной реакцией лидера. Реакция же последнего и является конкретным воплощением реакции всей группы. В группах, ориентированных на сохранение хороших внутренних отношений, лидер одобряет исполнение любых распоряжений, не нарушающих эти отношения, и не одобряет распоряжения, которые ему угрожают. В группах, ориентированных преимущественно на производственную деятельность, лидер санкционирует распоряжения, направленные на решение производственных задач, и, по существу, оценивает качество предлагаемых администратором решений, иногда видоизменяя их или блокируя.

С точки зрения администратора, лидер зачастую выступает как незаконный узурпатор власти, лицо, с которым надо бороться, поскольку, по крайней мере внешне, его действия нередко подрывают авторитет администратора. Если покушение на авторитет администратора состоялось, конфликтная ситуация создана, дальнейшее разворачивание событий зависит от внешних обстоятельств, личностных особенностей лидера и администратора. В одних случаях ни лидер, ни администратор не хотят (или не могут, не умеют) поступиться ничем и возникает конфликт. В других случаях администратор уступает часть своей власти лидеру, осознавая, что ответственность все же полностью остается на нем, администраторе, в том числе и ответственность за действия лидера. Иногда складывается обстановка, когда лидер заменяет администратора на его посту. Наконец, в жизни наблюдаются и такие парадоксальные ситуации, в которых ни один администратор удерживается в своей позиции не может и группа оказывается длительное время без формального руководства.

Ситуация 15. До введения в строй нового цеха завода оставалось примерно полгода. Для работы в цехе были приняты одновременно 32 женщины, в том числе Ведерникова, имеющая высшее образование по данному профилю. Месяц длилось обучение на заводе, а затем месяц женщины во главе с Ведерниковой проходили стажировку в аналогичном цехе в другом городе. Все шло хорошо. Беспокойство доставляла только одна из работниц — Коростылева, 21 года, незамужняя, несколько резкая, властолюбивая и очень энергичная женщина. Трудилась она безукоризненно, осваивала новую профессию лучше других, но держалась весьма независимо, по всем вопросам имела собственное мнение. Приказам Ведерниковой подчинялась с трудом, демонстрируя явное недовольство. Ей подражали две ее подруги, с которыми она вместе поступила на завод, а вскоре начали присоединяться и другие женщины. Однако в то время начальник нового цеха Поляков не видел повода для беспокойства.

По приезде на свой завод группа разделилась на две смены. Ведерникова возглавила одну из них, а Коростылева со своими подругами попала в смену мастера Лебедевой, женщины с высшим специальным образованием, ранее работавшей научным сотрудником института. Месяца через два выявились резкие различия в работе этих двух смен. Смена Ведерниковой имела меньше брака. У смены Лебедевой брака было больше. Работницы этой смены постоянно жаловались на плохие условия труда, на неумелое руководство со стороны мастера. А Лебедева, в свою очередь, была недовольна своей сменой, обвиняла во всем Коростылеву как главного «бунтаря» и «дезорганизатора».

Попытки Полякова исправить положение путем бесед и увещаний к положительному результату не привели. Прошло еще несколько месяцев, и Лебедева, не выдержав напряжения, уволилась. Поляков решил провести эксперимент, на его взгляд, эксперимент: предложил Коростылевой стать бригадиром хотя бы на время отсутствия мастера. Та согласилась. Буквально на третий день в работе смены произошли изменения: уровень брака снизился, рабочие места были приведены в идеальный порядок, сменные задания оказались перевыполненными. Смена Коростылевой по всем показателям быстро обогнала смену Ведерниковой.

Прошло еще два месяца, и Поляков предложил Коростылевой место мастера смены, но при условии, что та поступит учиться в техникум. Через десять дней Коростылева представила справку о том, что она зачислена на вечернее отделение техникума. Полгода работы Коростылевой в качестве мастера оказались настолько успешными, что Поляков назначил ее старшим мастером участка. На этом месте Коростылева оставалась в течение двух лет и заслужила немало похвал. Когда уволился начальник бюро технического контроля, где работало более ста человек, Поляков предложил Коростылевой занять эту должность. Однако буквально с первых дней у нее возникли трудности во взаимоотношениях с подчиненными. Коростылеву обвиняли в грубости, резкости, незнании дела и т. д. Через некоторое время ее

положение в БТК стало невыносимым. Коростылева была вынуждена вернуться на место старшего мастера участка.

В этой ситуации мы обнаруживаем конфликты между лидером и администратором в явном виде. Коростылева быстро заняла позицию лидера в своей ранее других сформировавшейся группе. Последняя, судя по всему, заняла лидирующее положение в смене, став для большинства референтной группой, на мнение которой ориентируются окружающие. Обладание неформальной властью, вообще властолюбивый характер толкали Коростылеву на конфликт с любым непосредственным администратором. Развитие конфликта, созданного Коростылевой, любопытно. Вначале объектом конфликта оказывается авторитет организатора, т. е. фактическая власть над коллективом, оппонентами — Лебедева и Коростылева, точнее, те группы, которые стоят за ними. На первый взгляд кажется, что Лебедева представляет собой оппонента высшего ранга: ведь она является администратором. Однако это не так. Наличие острого конфликта, объект которого — власть в смене, породило новую конфликтную ситуацию, объектом которой стала ответственность за выполнение своих функций старшим мастером цеха Лебедевой, оппонентами — Лебедева и администрация цеха. Именно поэтому Лебедева оказалась оппонентом первого ранга, попала между «молотом и наковальней» — коллективом смены и администрацией цеха. Никакого выхода для Лебедевой кроме отказа от поста, в этой ситуации не существовало. Так она и поступила. В то же время, как обнаружилось позже, группа Коростылевой была ориентирована на производственные задачи. Поэтому назначение Коростылевой бригадиром, а затем мастером смены было рискованным только с точки зрения Полякова, поскольку он не располагал достаточной информацией. Интуитивно Поляков принял верное решение, передав Коростылевой формальную власть.

Если бы группа Коростылевой была ориентирована не на производственные задачи, а, скажем, на взаимоотношения, то в этом случае Коростылева, став мастером смены, начала бы проявлять особую заботу о своей группе и этим породила бы одновременно две

конфликтные ситуации. Объектом одной из них оказались бы блага, которые стали бы предоставляться лишь одной группе, а оппонентами — группа Коростылевой и остальные группы. Объектом другой конфликтной ситуации вновь стала бы ответственность за исполнение формальных функций мастера, а оппонентами — группа Коростылевой и администрация цеха. Обе конфликтные ситуации непременно переросли бы в конфликты. Однако Коростылева и ее группа с самого начала оказались ориентированными на производственные задачи. Именно поэтому смена быстро улучшила свою работу. (Между прочим, с похожими событиями мы уже встречались в ситуации 10, где положение также резко изменилось в лучшую сторону после назначения бригадиром лидера группы, ориентированного на производственные задачи.) Из-за ориентации на производственные задачи новое повышение Коростылевой до старшего мастера цеха также было полезным. Коростылева проявила хорошие организаторские способности, но реальная власть Коростылевой в значительной мере базировалась на неформальных отношениях между ней и коллективом. Именно в этом была ее сильная сторона. В бюро технического контроля позиции Коростылевой были другими. Здесь ее власть могла основываться поначалу только на собственных профессиональных знаниях и административном авторитете позиции. Осторожное использование Коростылевой своей позиции, возможно, и привело бы затем к появлению необходимых неформальных отношений, на которые можно опереться. Однако Коростылева действовала в соответствии с привычными для нее «лидерскими» стандартами, вела себя так, будто и неформальная власть у нее в руках. Отсюда и конфликт, и возвращение Коростылевой на прежнюю должность.

Лидер и администратор далеко не всегда находятся в дружеских или нейтральных отношениях. Отношения между ними могут быть неприязненными, враждебными и даже антагонистическими. Но это не означает, что лидер развивает некую «вредную» деятельность, мешая производству или нормальной работе организации. Лидер и администратор находятся на различных позициях. Забота лидера — сплоченность

и благополучие неформальной группы. Поведение лидера, пределы его власти определяются групповыми нормами и ситуацией. Заботы администратора определяются прежде всего интересами производства и всего коллектива. Его поведение зависит от производственной ситуации и формальных предписаний, пределы власти — от соответствующих инструкций. Если администратор основное внимание начнет уделять той группе, членом которой он состоит, защищать в первую очередь ее интересы, он почти всегда окажется плохим администратором. И наоборот, если в силу каких-то обстоятельств лидер станет главным образом преследовать интересы коллектива в целом, интересы производства, пренебрегая благополучием своей группы, он перестанет быть лидером. Однако объектом внимания того и другого является одна и та же группа. Поэтому время от времени как лидер, так и администратор нарушают «суверенные» права друг друга: лидер вмешивается в производство, а администратор не может обойти отношения между людьми. Конфликтная ситуация, таким образом, налицо. Разумеется, в зависимости от характеров, личностных особенностей лидера и администратора конфликт может возникнуть, а может и не возникнуть.

В рассмотренной ситуации Коростылева как лидер явно претендовала и на позицию администратора, так что конфликт был неизбежен. Можно ли было предотвратить его простым и радикальным способом — избавившись от Коростылевой, переведя ее в другое подразделение либо вообще уволив с завода? Вероятно, нет, поскольку Коростылева не давала никаких поводов, которые могли бы оправдать применение к ней административных санкций. К тому же уход Коростылевой мог повлечь за собой уход всей группы работников, среди которых она была лидером, и существенно осложнить производственную ситуацию. Кроме того, грубое вмешательство в систему сложившихся взаимоотношений не прошло бы бесследно: беспокойная обстановка в смене длилась бы до тех пор, пока снова не образовались бы новые группы и не появился новый лидер. Причем нет никакой гарантии, что последний был бы лучше прежнего.

Нужно сказать, что некоторые администраторы чересчур настороженно относятся к деятельности лидера, стремятся всячески потеснить его с занимаемых позиций. Такая тактика обычно кончается провалом администратора, ибо нападки на лидера зачастую укрепляют его позицию в группе и сплачивают группу вокруг него. Гораздо разумнее попытаться администратору привлечь лидера на свою сторону, опереться на его реальную власть, сделать своим союзником. Почему-то мы часто говорим, что управлять коллективом — значит подчинить себе людей в явной форме, командовать ими. Это совсем не так. Управлять — значит создавать такую обстановку, в которой с необходимостью будет получен запланированный результат. Поэтому для администратора совсем не зазорно ориентироваться на лидера, в некоторых отношениях оказаться в подчинении у него, продемонстрировать свое уважение к нему и его возможностям. Как это ни парадоксально, но подобное поведение только повысит авторитет администратора, а не принизит его.

Но что делать, если лидера не удастся привлечь на свою сторону или если он и администратор не хотят поступиться друг перед другом ничем, вступают в борьбу? Ясно, что в этом случае в подразделении должен остаться один из них. Кто? Анализ ситуации 15 показывает, вроде бы, что формальную власть надо отдать тому, кто обладает властью реальной. Однако вспомним ситуацию 3, где передача власти лидерам групп привела бы к полному развалу производства — ведь там лидеры ориентировались отнюдь не на нужды организации. Следовательно, жесткая позиция начальника цеха по отношению к лидерам в той обстановке была вполне оправданна. В создавшихся условиях конфликт был необходим, он оказался единственным выходом, а любая миротворческая деятельность нанесла бы организации и в конечном счете людям, в ней работающим, большой ущерб.

Позиции лидера и администратора редко удается совместить одному человеку. Это объясняется многими причинами, и прежде всего разнородностью этих позиций. Позиция лидера неформальная, она порождается чисто «человеческими» интересами группы, а не интересами организации. Нужды группы и организации могут совпадать, но такого совпадения нельзя



ожидать всегда и везде. Позиция администратора в значительной степени определяется должностными инструкциями. Если в подчинении администратора находится более восьми человек и, следовательно, не одна, а несколько неформальных групп, он не может ориентироваться на ожидания лишь какой-то одной группы. Администратор зачастую вынужден поступаться интересами своего подразделения, заботясь об интересах организации в целом. Кроме того, эмоциональных ресурсов одного человека, как мы уже отмечали, редко хватает на два таких разнородных вида деятельности. Но и здесь не обходится без исключений. В низовом производственном коллективе, насчитывающем не более восьми человек и состоящем из одной группы, зачастую наилучшим администратором оказывается лидер. Именно так дело обстояло, например, в ситуации 10.

Лидер может остаться лидером и в то же время быть прекрасным администратором, если его группа ориентируется на задачи организации. В этом случае цели организации будут достигаться более эффективно, так как лидер-администратор располагает всей полной властью над коллективом и доверием снизу (со стороны коллектива) и сверху (со стороны вышестоящих администраторов). Однако успех лидера в позиции администратора в подобных ситуациях не всегда обусловлен наличием у него организаторских способностей. Может оказаться, что в другой группе он не только не займет лидерской позиции, но превратится в аутсайдера, проявив некомпетентность в чисто человеческих и организаторских проблемах. Именно это и произошло с Коростылевой, когда она согласилась занять пост начальника БТК в цехе.

Если группа ориентирована на внутренние отношения и эта ориентация идет вразрез с интересами организации, лидер наверняка будет плохим администратором. Если он, став администратором, вдруг сразу переориентируется на задачи организации, группа лишит его лидерской позиции и начнет конфликтовать с ним. В этих условиях бывший лидер не сможет выполнять свои административные функции надлежащим образом. Если лидер, став администратором, будет продолжать ориентироваться на внутригрупповые отношения, то, с одной стороны, он рано или поздно войдет

в конфликт с организацией, с другой — возникнут конфликты между его привилегированной группой и остальными группами, интересы которых будут ущемляться. В обоих случаях, во-первых, существует реальная угроза разрушения коллектива и, во-вторых, неизбежно противопоставление групповых интересов интересам организации.

Группа управляется наиболее легко и естественно через лидера. Поэтому любые нововведения (в том числе изменение нормы эффективности труда) должны быть поддержаны лидером либо исходить от него. Лидер — единственная фигура в группе, кому позволено отступать от сложившихся групповых норм и даже генерировать новые. Одной из ошибок, которую допустил руководитель группы переводов Усманов в ситуации 14, является попытка изменить групповую норму эффективности труда, опираясь на самую молодую и наименее авторитетную для группы переводчицу Зеброву. Резкое увеличение продуктивности работы самой Зебровой группа, возможно, оставила бы без внимания, но попытка оказать давление на группу через Зеброву закончилась полным провалом.

## И снова связи

Элементы организационно-технологической и экономической систем взаимодействуют не сами по себе, но только через людей — без людей они мертвы. Но раз люди связаны технологией, то и стабильные контактные группы также связаны технологией — основным производством, его подготовкой, обеспечением, управлением и т. д. Связи между элементами первых двух систем и связи в третьей системе не могут формироваться и действовать изолированно друг от друга. В любой контакт, любое деловое взаимодействие человек обязательно привносит личностное отношение к партнеру по общению. В значительной мере личностное отношение формируется нормами контактных групп. Это нелегко понять, как нелегко отделить в конфликте то, что продиктовано производственной необходимостью, от того, что каждый человек привносит во взаимодействие по своей инициативе. Личностные отношения как бы искажают организационные и технологические связи между работниками: усиливают,



облегчают их, если между партнерами по общению возникло отношение взаимной симпатии; ослабляют, затрудняют, когда между участниками взаимодействия возникает антипатия.

Другими словами, субъективное отношение к партнеру по деловому общению всегда накладывает отпечаток на характер и эффективность этого общения. Например, руководителю, как правило, гораздо легче наказать того подчиненного, который ему неприятен, и гораздо труднее отказать в просьбе тому, кто пользуется его расположением. Сотрудник может пойти навстречу симпатичному ему человеку и отклонить такую же просьбу коллеги, который произвел на него неблагоприятное впечатление. Хотя действия данного сотрудника и регламентированы инструкциями, но в них всегда есть «лазейка», которая позволяет ему вынести то или иное — в зависимости от личных чувств — решение. Необходимость поддерживать постоянные деловые контакты с человеком, вызывающим скрытую неприязнь, часто приводит к тому, что неприязнь перерастает в открытую вражду и конфликты, рано или поздно нарушающие нормальные деловые взаимодействия.

Так, в ситуации 9 враждебное отношение группы к Денисовой привело к нарушению и деловых взаимодействий. Денисова лишилась поддержки и помощи группы в новой для нее работе и в результате не справилась с производственными обязанностями. Конфликт из-за групповых норм перерос в конфликт, объектом которого оказалась ответственность Денисовой за исполнение своих функций. Конфликт в любом случае не мог разрешиться в пользу Денисовой: никакие силы не заставили бы людей оказывать искреннюю и эффективную помощь антипатичному им человеку. И Денисова действительно проигрывает этот конфликт, выигрывая другой, не имеющий особого значения для нее: женщины после ее ухода принимают некоторые из норм поведения, которых придерживалась Денисова.

Может сложиться впечатление, что тот эмоциональный, личностный фон, который сопровождает всякое деловое взаимодействие, — неизбежное зло, снижающее эффективность функционирования человека в качестве элемента организации, и что идеалом является взаимодействие не личностей, а функционеров, лишенных

каких бы то ни было пристрастий и эмоций. На самом деле это не так. Как правило, социально-психологические явления и процессы становятся препятствием к достижению организацией своих целей в том случае, когда с ними не считаются, игнорируют их существование или действуют вопреки закономерностям общения и взаимодействия людей друг с другом. Если же сознательно и целенаправленно использовать социально-психологические закономерности, они становятся мощным фактором, повышающим эффективность производственных контактов и эффективность функционирования организации в целом. Например, знание не только деловых, но и личностных качеств партнера по деловому общению, его судьбы, семейных обстоятельств, круга внепроизводственного общения позволяет с большей надежностью прогнозировать его поведение в производственных ситуациях, полагаться или, напротив, не полагаться на него в критических обстоятельствах, т. е. дает столь необходимое всякому человеку чувство уверенности в деловом партнере. И наоборот, чем в большей мере общение двух людей протекает исключительно как общение функционеров, не окрашено личными отношениями, тем сильнее чувство недоверия и неуверенности, тем меньше готовность пойти на уступки в спорном вопросе, тем выше в конечном счете вероятность возникновения конфликта.

Первый тип связей контактных групп задается организационно-технологической и экономической системами. Костяк таких связей формируется целями и структурой организации. Однако при этом остается достаточно много свободы для формирования того или иного стиля отношений между коллегами, между руководителями и подчиненными. Нам важно выделить те связи, которые могут порождать конфликтные ситуации и конфликты. Очевидно, что наименее конфликтными должны быть взаимоотношения внутри контактных групп, поскольку одним из условий их формирования является общность интересов, следование одним и тем же нормам. Но и такие отношения небесконфликтны.

Чтобы убедиться в этом, достаточно вспомнить, чем и как обеспечивает группа следование установленным (сформировавшимся) нормам. Главный стимул к соб-

людению норм — санкции со стороны группы: положительные, когда индивид следует нормам группы, и отрицательные, когда индивид их нарушает. Отрицательные всегда выступают в форме конфликта между отдельными личностями, например между нарушителем норм и представителем группы. Это обстоятельство заставляет нас, кстати говоря, ожидать повышенной конфликтности в формирующихся группах, где нормы только складываются. В стабильных группах основные нормы хорошо известны всем членам группы и за их соблюдением группа ревностно следит. В соответствии со следованием тем или иным нормам индивиды, соприкасающиеся с группой, идентифицируются либо как «свои», либо как «чужие». Например, явно как чужое было оценено поведение Денисовой.

Член группы тоже может ошибаться, иногда нарушать нормы своей группы, за что он наказывается соответствующим образом (косым взглядом, замечанием, резким разговором и т. д.). Но если нарушитель дорожит группой, он найдет пути примирения. Денисова не была членом группы, с которой оказалась вынужденной взаимодействовать на заводе, и не хотела в нее входить. Группа же активно начала защищать свои нормы. Отказ от защиты означал бы прекращение существования данной группы, создание иной группы с новыми нормами, продиктованными Денисовой. Конфликт был неизбежен.

Следовательно, если две группы в организации имеют возможность (или вынуждены) свободно общаться, конфликтная ситуация существует. В принципе вероятность конфликта тем выше, чем меньше препятствий для взаимодействия различных контактных групп и чем больше различаются групповые нормы. Даже небольшие различия в групповых нормах при абсолютно незатрудненном общении могут привести к таким же неприятным результатам, как и сильное различие норм при наличии слабых препятствий для общения.

Вспомним некоторые случаи из описанных выше ситуаций. Так, в ситуации 6 потребность в услугах трех высококвалифицированных шлифовальщиков, главная цель которых — высокий заработок, создала относительную стабильность в существовании группы, но группа оказалась во враждебных отношениях с коллективом

цеха, т. е. со всеми остальными контактными группами. Неприемлемость норм этой группы для остальных, постоянно возникающие конфликты между этой группой и остальными должны были рано или поздно привести либо к уходу этих шлифовальщиков с работы, либо к развалу их группы. В ситуации 10 в конфликтных взаимоотношениях вдруг оказались коллеги, до той поры дружившие. Ясно, что конфликтные взаимодействия появились из-за облегченности контактов между участниками различных групп, которые все-таки были в метеолаборатории, но имели слабо различающиеся системы норм.

Разумеется, нельзя сказать, что конфликтные отношения между группами являются типичными, весьма распространенными. Существующие конфликтные ситуации не обязательно каждый раз выливаются в инцидент. Наоборот, чаще должно происходить и происходит сближение, взаимопроникновение норм, сглаживание различий между ними, потому что «арматура» целей и отношений, объединяющая различные группы одной организации, способна противостоять центробежным тенденциям, характерным для отношений между некоторыми группами.

Как видно, социально-психологическая система — не менее сложное образование, чем организационно-технологическая и экономическая системы. Этой сложностью и объясняется тот факт, что зачастую мы не в силах управлять ни процессом образования групповых норм, ни процессом формирования групп, ни их жизнью. В свою очередь, эта сложность порождается еще и тем, что всякие изменения в организационно-технологической и экономической системах отражаются на структуре и поведении микросоциальной системы. Ведь любые конфликты, где бы и из-за чего бы они ни возникали, воплощаются в действиях людей.

Изменение структуры рабочих мест, изменения связей, приводя к новым взаимодействиям людей, заставляют входить в соприкосновение группы, ранее не взаимодействовавшие, разъединяют какие-то группы, изолируют участников одной и той же группы друг от друга. Организационные изменения служат источниками конфликтных ситуаций, некоторые из них оказываются импульсом для инцидентов, а другие, наоборот, могут ликвидировать источники конфликтов. Все

эти возможности надо иметь в виду руководителю, когда он проектирует изменение структур и технологий.

Уже отмечалось, что цели организационно-технологических и экономических систем не всегда совпадают. В некоторых случаях цели упомянутых систем не совпадают и с целями отдельных групп. Приведение целей групп в соответствие с целями организации — процесс очень сложный. Он не определяется никакими административными актами — ни приказами, ни преобразованиями. Полный успех может быть достигнут только тогда, когда цели организации воспринимаются участниками группы как свои, личные. Очень важно отметить, что групповые цели оказываются тем более независимыми от целей организации, чем дальше отстоит группа от конца технологической цепочки. Так, цели группы, работающей на сборочном конвейере автозавода, в большей степени определяются целями завода в целом, чем цели групп, существующих в заготовительных и подготовительных цехах. Этим же определяются и некоторые противоречия в поведении групп, обслуживающих только организационно-технологическую систему, и групп, обслуживающих экономическую систему.

Сглаживание подобных противоречий, ослабление конфликтов и даже ликвидация конфликтных ситуаций могут быть достигнуты при создании условий, в которых отдельные группы начнут отождествлять свои цели с целями организации и будут лучше понимать цели отдельных систем. Тогда, естественно, деятельность всей организации будет более эффективной. Именно на это направлены проведение социалистического соревнования с широковещательным обсуждением результатов, использование различных средств массовой информации и всевозможных видов внепроизводственной деятельности. Слиянию целей способствуют и организационно-экономические мероприятия: экономическая учеба, создание сквозных бригад, стимулирование по конечному результату и т. п.

## Личность, цель, мотив

*В этой главе говорится о том, как некоторые стороны личности проявляются в конфликте, в какой мере личностные особенности оппонентов влияют на ход и результат конфликта, что конфликт может дать личности.*

### Столкновение личностей — столкновение целей?

Ситуация 16<sup>1</sup>. В должность управляющего стройтрестом комбината вступил Нурков. До него трестом руководил трагически погибший Малунцев — незаурядная и сильная личность. Друзья и соратники Малунцева, оставшиеся в управлении, считали, что есть более достойные кандидаты на пост управляющего. Не имея влияния и авторитета Малунцева не только в тресте, но и за его пределами, Нурков встретился с большими трудностями в снабжении треста. В этой ситуации обком партии ничем не поддержал его. В результате под угрозой срыва оказались сроки сдачи комбината.

Снабжение стройки улучшилось после того, как Нурков, уступив нажиму обкома, принял заведомо нереальные обязательства о досрочном пуске комбината. Будущая продукция комбината была уже распределена по предприятиям, и Нурков вынужден был пойти на досрочный пуск хотя бы одной технологической нитки. Но старший экономист треста Вязникова (из «штаба Малунцева») подсчитала, что убыток от такого пуска составит двадцать миллионов рублей, так как в результате будет задержан ввод в строй оставшихся двух линий. Она передала расчеты в обком, надеясь, что Нуркова сместят, но документ вернулся к Нуркову, который, считая невозможным остановить досрочный пуск, сдал расчеты в архив.

Секретарем горкома партии стал некто Сакулин. Вязникова познакомила его с расчетами. Убедившись в их обоснованности, Сакулин обсудил ситуацию с руководством стройтреста и предложил поставить в обкоме вопрос о целесообразности досрочного пуска, но столкнулся с единодушным сопротивлением, так как никто (в том числе и секретарь парткома стройтреста Артюшкин) не видел возможности ос-

<sup>1</sup> Из пьесы А. Гельмана «Обратная связь» (см.: Гельман А. Пьесы. М., 1985. С. 57—125).

таповить пуск. Тогда Сакулин собрал бюро горкома (руководство треста входило в его состав). До этого исполняющий обязанности заведующего строительным отделом обкома партии, а затем и секретарь обкома Окунев попытались убедить Сакулина в нецелесообразности проведения бюро. Сакулин был готов отказаться от своего намерения, если он и Окунев совместно доложат в ЦК партии мнение о необходимости отмены досрочного пуска. Поняв, что повлиять на Сакулина не удастся, Окунев дал согласие на проведение бюро горкома, рассчитывая, что большинство не поддержат Сакулина, и это послужит поводом для его замены. Но Нурков поддержал Сакулина, и этим изменил соотношение сил.

Окунев проинформировал о происходящем первого секретаря обкома Лоншакова. Тот попросил Сакулина прервать заседание бюро и выехать в обком. На встрече с Лоншаковым Сакулин снова настаивал на необходимости доклада в ЦК. Несмотря на то, что в конечном счете в ЦК было принято решение не отменять досрочного пуска (так как убытки от того, что предприятия не получают запланированную продукцию, превысят убытки от задержки пуска всего комбината), Сакулин достигает своей цели в конфликте: создана комиссия для расследования причин принятия строительством нереальных обязательств, поставлен вопрос о стиле руководства в обкоме партии.

Перед нами цели, мотивы и переживания оппонентов — тот живой двигатель всякого конфликта, который превращает взаимодействие сил, противоборствующих в организации, в неповторимую и сложную психологическую драму, где проявляются личности, сталкиваются характеры, совершается нравственный выбор. Во всем этом главное — цели оппонентов. Они — ключ к пониманию и прогнозу поведения оппонентов в конфликтной ситуации, основание для выбора ими стратегии и средств. Правильная постановка целей в конфликте — необходимое условие их достижения.

Целеполагание в конфликте включает в себя несколько этапов. Первый из них — определение того, насколько цель в конфликте является собственной целью, соответствует жизненным ценностям оппонента, а не навязана обстоятельствами либо окружением. Второй этап — коррекция целей на основе детального анализа конфликтной ситуации.

Главными оппонентами в описанном выше конфликте являются первый секретарь горкома партии Сакулин и секретарь обкома партии Окунев. Поэтому начнем с анализа их целеполагания.

Сакулин — инициатор конфликта. Он хочет добиться отмены досрочного пуска и преследует эту цель до

конца конфликта, подчиняя ей все свои действия. Какие же более широкие жизненные цели Сакулина стоят за его непосредственной целью в конфликте? Это прежде всего изменение стиля руководства обкома партии. Для этого нужно, чтобы решение об отмене досрочного пуска было предложено самим обкомом. Данное обстоятельство и определило выбор Сакулиным стратегии поведения. Но могло быть и иначе. Сакули мог, например, использовать конфликт для того, чтобы создать себе репутацию принципиального работника. Тогда его скрытой целью было бы личное продвижение, карьера. И это существенно повлияло бы на стратегию его поведения в конфликте.

Не менее последовательно, чем Сакулин, проводит свою линию в конфликте и Окунев. Судя по расчетливости и гибкости его поведения, он хорошо осознает жизненные ценности, определившие его цель в конфликте, почти не скрывает, что защищает не интересы дела, а возможности собственного продвижения. И это психологически усилило его позицию. Если бы Окунев не осознавал свои подлинные мотивы, его поведение в конфликте было бы двойственным, непоследовательным, он не смог бы так откровенно пользоваться всеми доступными ему средствами давления на оппонента.

Скрытая до поры до времени личностная подоплека всякого конфликта — жизненные цели и ценности оппонентов — обнаруживается, если оппонент попадает в ситуацию выбора между формально декларируемыми и фактически преследуемыми им целями. На намеренном создании именно такой ситуации выбора основан ряд приемов давления на оппонента в конфликте, например с помощью компрометирующих его сведений.

Осознание оппонентом жизненных ценностей, которые стоят за его целью в конфликте, — необходимое условие последовательного, целенаправленного поведения в конфликте. На первый взгляд слишком простое и очевидное, это условие в действительности требует от участников конфликта глубокого самоанализа, осознания мотивов своего поведения.

Рассмотрим наиболее распространенные варианты неверного целеопределения в конфликте. Во всех этих случаях о цели можно говорить лишь условно: она теряет свой основной существенный признак осознанного регулятора поведения.

Вариант первый (назовем его «плавающая цель») — незаметное для оппонента превращение средства в цель. Разные цели требуют различных стратегий для своего достижения. Не контролируемое самим оппонентом, не осознанное им изменение иерархии целей приводит к смешению разных стратегических линий, непоследовательности поведения и, может быть, в конечном счете к поражению. Подобная ситуация возникает, когда, например члены производственного подразделения, видя в своем руководителе препятствие для достижения каких-либо производственных целей, добиваются смещения его с занимаемой должности. По мере развития конфликта смещение руководителя из средства превращается в самоцель. В результате предпринимаются действия, которые затрудняют достижение первоначальной цели или вообще делают его невозможным.

Второй вариант неверного целеопределения в конфликте — «декларативная цель»<sup>2</sup>. Даже незначительное стремление идеализировать себя в собственных глазах, приписывать себе благородные мотивы и не осознавать реальные приводит к искаженному представлению о собственных целях. Выглядит это так: на словах ставится одна цель, на деле преследуется другая. Человек убеждает себя и других, что отстаивает общественные интересы. В действительности же его поведение направляется эгоистическими мотивами, слабо или совсем не осознаваемыми им самим. При этом поведение в конфликте, конечно же, теряет целенаправленный характер.

Такой тип целеопределения в конфликте демонстрирует Вязникова. Она убеждена, что преследует общественно значимую цель. На обращенный к ней вопрос Сакулина: «Неужели вы думаете, что министерство, главк, Игнат Максимович, директор комбината, наконец, обком партии, неужели вы думаете, что все эти люди меньше вас озабочены судьбой комбината?» — она отвечает прямо и определенно: «Да, я так думаю». Однако в самый критический для строительства комбината период, когда на смену Малунцеву пришел новый, неопытный управляющий, Вязникова и весь «штаб Малунцева» не ока-

<sup>2</sup> Кроме того, надо иметь в виду, что здесь поведение оппонента направляется не столько сознательно поставленной целью, сколько неосознаваемыми мотивами.

зали ему никакой помощи, а наблюдали со стороны, как дела в тресте резко идут вниз.

Вот как видел позицию «малунцевцев» в этой ситуации сам Нурков: «В самый трудный момент вы от меня отвернулись,— говорит он Вязниковой.—...Мне нужна была ваша поддержка, ваша помощь. Со стороны, может быть, это выглядело просто: один ушел, другой пришел. Но Малунцев — это была величина! ...А я был поль. Материалы и механизмы, которые при Малунцеве предназначались нам, после его смерти заворачивались на другие стройки. Дела в тресте резко пошли вниз. Ты тогда этому обрадовалась, Риточка. Хотя могла бы как начальник планового отдела во многом помочь».

Что же тогда руководило поступками Вязниковой, внешне очень решительными и бескомпромиссными? Некоторые реплики Вязниковой подсказывают ответ на этот вопрос. Скрытым (даже от нее самой) мотивом ее поведения было стремление защитить идеализированный и дорогой ей образ Малунцева. Вязникова не могла смириться с тем, что какой-то Нурков, которого она знала еще как бригадира бетонщиков, заочника строительного института, теперь займет место самого Малунцева. Если бы дела у Нуркова в новой должности пошли хорошо, это неизбежно снизило бы образ Малунцева в ее глазах, лишило бы его ореола исключительности. И провал Нуркова подтверждал, что только Малунцев, он один мог организовать работу на стройке.

Поведение в конфликте будет не только целенаправленным, но и реалистичным, если учитываются реальные возможности достижения цели и препятствия на пути к ней. Поэтому второй этап целеопределения — это, как мы уже отмечали, анализ конфликтной ситуации и корректировка целей с учетом ситуации. Если эта сложная предварительная работа по ориентированию в ситуации не продлевается, то поведение оппонента в конфликте согласуется только с его целью, становится негибким, нереалистичным, а поэтому абсолютно неэффективным с точки зрения конечной цели. Иногда такое поведение в конфликте основывается на убеждении, что достаточно высказать «правильную» идею и она сама пробьет себе дорогу. Собственное же нежелание или неспособность разобраться в конкретной ситуации подменяются обвинениями окружающих, якобы упорствующих в своих заблуждениях.

Уровень интеллекта, знание производственных проблем, с которыми связана данная конфликтная ситуация, еще не гарантируют правильного видения ситуации в целом и эффективного поведения в конфликте. Большое значение имеют психологические качества оппонентов. Одни из них сопоставляют адекватному восприятию конфликтной ситуации, другие, наоборот, искажают восприятие. Причем их искажающее действие нередко настолько велико, что видение ситуаций оппонентом гораздо больше отражает его собственную личность — желания, страхи, неосознанные мотивы, — чем то, что происходит в действительности.

В анализе ситуаций выявление целей и мотивов, которыми руководствуются оппоненты, позволяет предвидеть их поведение. При определении целей оппонентов необходимо выявить стоящие за целями жизненные ценности. Незаменимо в этом плане личное общение с оппонентом. Стоит напомнить известную истину о том, что наши выводы о целях и мотивах поведения человека в конфликте тем достовернее, чем более длительное время мы знакомы с ним, чем в более острых ситуациях нам приходилось с этим человеком сталкиваться.

Сакулин в ситуации 16 на основе опыта прежней совместной работы с Окуновым смог сделать верные выводы о том, какими ценностями руководствуется последний в своей работе. Поскольку эти ценности не соответствовали его собственным, Сакулин понимал, что рано или поздно придется столкнуться с Окуновым. «Но я не предполагал, — говорит он первому секретарю обкома, — что это произойдет так быстро и по такому серьезному поводу». Зная цели и ценности Окунова, Сакулин предвидел его поведение в конфликте и в соответствии с этим построил свою стратегию.

В отличие от Сакулина Окунев не имел представления о целях и мотивах своего оппонента. Поведение Сакулина полностью противоречило сложившимся ранее у Окунова представлениям о нем. «Думал, что знаю человека, — говорит он о Сакулине. — Четыре года проработали вместе. Такой был всегда аккуратный, всегда советовался». Сакулин до того, как он стал секретарем горкома партии, не шел на обострение отношений с Окуновым. Поэтому его истинные цели и ценности остались неясными для Окунова. В результате Окунев не избежал

очень распространенной ошибки в анализе ситуации — приписал оппоненту неверные цели.

В данном случае сработал один из психологических механизмов, искажающих видение ситуации в конфликте, — механизм проекции<sup>3</sup>. Его действие заключается в том, что человек неосознанно проецирует на других (приписывает им) свои собственные мотивы, желания и чувства, чаще те, которые он не осознает и даже считает для себя неприемлемыми. Например, руководитель, испытывающий постоянный страх за свое положение, может не осознавать, что действительным источником страха является его собственное чувство неуверенности, и приписывает своим подчиненным стремление «подсидеть» его якобы из-за их боязни за себя.

Действие механизма проекции проявляется и в том, что оппонент приписывает цели, аналогичные своим, другим оппонентам. Так, Окунев не может допустить, что за альтруистическими целями Сакулина не скрывается эгоистическое стремление сделать собственную карьеру.

Неверное определение Окуновым ценностей и целей Нуркова (их разговор перед бюро горкома свидетельствует о полной уверенности Окунова в том, что Нурков в конфликте будет защищать себя, а не интересы дела) сделало для него полностью неожиданным переход Нуркова на сторону Сакулина. Поэтому Окунев и не предпринял никаких действий, чтобы предотвратить такое развитие событий. Сакулин же, получив поддержку бюро горкома, практически обеспечил себе победу в конфликте с Окуновым.

Неверное определение собственных целей (или их отсутствие) — одна из психологических причин, которая приводит в действие механизм проекции. Секретарь парткома стройтреста Артюшкин даже не пытался определить собственную позицию в конфликте, как, впрочем, и во всей своей предшествующей работе на посту секретаря. «Я перелистал протоколы заседаний твоего парткома за год, — обращается к нему Сакулин. — Твое мнение ни разу не отличалось от его (Нуркова. — Авт.) мнения — ни по одному вопросу!» В конфликтной ситуации, возникшей по поводу досрочного пуска одной тех-

<sup>3</sup> Психологические условия, при которых действует механизм проекции, обсуждаются нами дальше, в частности при разборе ситуации 17.

психологической нитки, секретарь парткома, не размышляя, принимает сторону Нуркова. Поведение же Сакулина он объясняет стремлением избежать ответственности за неизбежный срыв плановых сроков пуска всего комбината. «Я же понимаю, что тебя беспокоит,— говорит он Сакулину.— Наступит конец года, второй и третьей ниток не будет — и спросят: куда смотрел горком? Но ты напрасно думаешь, что Нурков этого не учитывает. Меры принимаются». Приписывание Сакулину эгоистической цели в конфликте прямо связано с тем, что Артюшкин не осознал мотивов своего поведения. Поэтому он не анализировал ситуацию и не определял собственные цели.

Другой пример — это поведение Вязниковой. Если бы она осознала, что главное в ее действиях — стремление поддержать ореол исключительности Малунцева, она смогла бы непредвзято отнестись к Нуркову, понять, что заставило его взять досрочное обязательство. Поскольку же Вязникова была уверена, что защищает интересы комбината, Нурков в ее глазах и в глазах окружающих должен был предстать хитрым, расчетливым, корыстным. В противном случае Вязниковой пришлось бы объяснять себе, почему она, будучи начальником планового отдела, ничем не помогла Нуркову, когда он столкнулся с серьезными трудностями в работе. Поэтому Вязникова убедила себя и пытается убедить Сакулина, что Нурков дал согласие на досрочный пуск, чтобы утвердиться в должности управляющего.

Кроме того, сознательное приписывание оппоненту эгоистических мотивов с целью его дискредитации является самым распространенным приемом в тех конфликтах, где борьба ведется нечестными средствами.

Итак, при анализе целей оппонента необходимо ответить себе на следующие вопросы. Какова предполагаемая система жизненных ценностей оппонента? Какие цели в конфликте он декларирует? Какие цели «вычитываются» из его действий и поступков в конфликте? Не приписываем ли мы ему цели, которые он в действительности не преследует? Какие цели и мотивы он нам приписывает? Действительно ли наши цели взаимоисключают друг друга?

Особым с психологической точки зрения является случай, когда поведение оппонента в конфликте полностью направляется не сознательно поставленной

целью, а неосознаваемыми мотивами. Этот случай и иллюстрирует ситуация 17. Анализ данной ситуации позволяет выявить механизмы нецеленаправленного поведения в конфликте. Это важно для нас потому, что компонент нецеленаправленного поведения присутствует практически во всех конфликтах, так как к целям, сознательно поставленным оппонентами в конфликте, лишь в редких случаях не примешиваются неосознаваемые мотивы.

### Самооценка оппонентов и личностный ресурс

Ситуация 17<sup>4</sup>. Конфликт произошел между Иксом и Игреком, известными учеными, докторами наук, людьми удостоенными почти всех научных почестей и получившими, по сути дела, неограниченные возможности заниматься, чем они хотят и как хотят.

На Игрека вдруг посыпались анонимные заявления примерно одного содержания: Игрек — научный пусоцвет, в науку он ничего не внес, высасывает проблемы из пальца, представляет нерешенным давно решенное, а диссертация его (написанная, между прочим, полтора десятка лет назад) — вообще плагиат, да и вся репутация Игрека как крупного теоретика, можно сказать, одного из корифеев в своей области — липовая.

Написано все было спокойно, основательно, со знанием дела. Приводились формулы, графики, прикладывались так называемые сличительные ведомости (слева пишется текст плагиатора, справа — текст, с которого он списывает). Позже разобрались, что обвинения анонимщика ложны. Но при первом прочтении, особенно для человека малосведущего, эти обвинения выглядели серьезно. Начался переполох. Комиссия за комиссией. Одна комиссия опровергает обвинения — еще анонимка, уже по поводу этой комиссии. Новая комиссия едет проверять работу предыдущей. Дело тянулось полтора года.

Нашли автора писем. Им оказался Икс, лучший друг Игрека. Икса осудили и наказали.

После того как страсти улеглись, к Иксу в институт приехал корреспондент Литературной газеты. Попросив консультацию по одной статье, он познакомился с Иксом. Когда после нескольких встреч между нами установилось некоторое доверие, журналист стал клонить разговор к случаю с анонимками. Он ожидал, что Икс замкнется, уйдет от разговора, но тот неожиданно разговорился.

Исповедь Икса:

— Началось это лет десять назад. До этого времени отношения у нас были нормальные. Но десять лет назад все перевернулось. То было тяжелое время для нашей области науки. Она пребывала в теоретическом тупике. Выход из

<sup>4</sup> См.: Мороз О. Икс, Игрек, Зет // Лит. газ. 1978. № 49.

туника нашел Игрек. Казалось бы, ему и хвала, в пожки ему за это поклониться. Я лично уже готов был это сделать, но потом, поговорив с ним... Редко я испытывал подобное разочарование. Оказывается, никакого нового представления о реальных процессах, протекающих в материи, у него не было. Просто придумал некий математический аппарат и попал в точку. По интуиции, по вдохновению...

Разве так делается наука? Нет, наука так не делается! Уж лучше бы сохранился тупик. В конце концов решение было бы найдено, но мы пришли бы к нему осознанно, с открытыми глазами. И это был бы прекрасный урок для всех нас.

Вообще всякий настоящий ученый с чего начинается? С предельно общих, предельно широких вопросов... Игреку подобные вопросы напрочь чужды. У него безошибочная интуиция, талант «от живота». Он-то его и вывозит. Но чего все это стоит в перспективе большой науки? Разве он понимает, откуда и куда он идет? Куда идем мы все, его коллеги?..

А как он разбрасывается! Хватается за все. В науке есть «горячие точки» — первоочередные проблемы. Вот бы ими заняться! Одной на целую жизнь хватит. Надо уметь ограничивать себя. Для Игрека же существуют только интересные задачки. Увидел интересное — засел — решил. Ну, может быть, теоричку еще сочинил. Небольшую. И все. Снял пенки и — дальше, дальше. Где еще есть что-нибудь интересное? Да что же это такое? Что другое может в большей степени развратить ум исследователя, чем подобное пенко-сняительство?

— Почему же в своих письмах, — спросил журналист, — вы писали не об этом, а о том, что Игрек работает вхолостую, занимается имитацией деятельности, что он научный пустоцвет и т. д.? Почему бы не изложить все так, как обстояло в действительности?

— Ну, кого же это могло встревожить, — ответил Икс, — если у человека нет широты, если он не мыслитель? Вот если он пустоцвет, если у него нет никаких результатов — это да... Да, в сущности, он и есть пустоцвет.

Данная ситуация — еще не конфликт в полном смысле слова, а всего лишь прелюдия к нему. Но она интересна тем, что позволяет углубить наши представления о побудительных мотивах поведения в конфликте. За чем, ради чего один из оппонентов предпринимает попытку нанести сокрушительный удар по репутации другого? Ведь при этом он серьезно рискует собственной репутацией и в конце концов теряет ее.

Прежние представления о целях поведения, введенные нами при анализе ситуации 16, здесь мало что объясняют. Достижение Иксом своей цели не сулит ему никаких конкретных благ (продвижения в должности, повышения своего авторитета и т. п.), т. е. не служит

средством реализации каких-либо корыстных устремлений. Но ведь должна быть какая-то очень веская внутренняя причина, которая заставила вполне разумного, уважаемого человека забыть не только осторожность, но и порядочность.

Сталкиваясь в жизни с подобной ситуацией, мы пытаемся обычно для объяснения привлечь на помощь такие свойства человеческой природы, как зависть, мстительность, ревность. И, как правило, уже не возникает желания отбросить тот ярлык, который наклеен на человека, понять его поступки глубже. Поскольку в конфликтных ситуациях люди гораздо чаще, чем обычно, переступают грань разумной осторожности, даже порядочности, попытаемся разобраться в скрытых пружинах такого поведения на примере Икса.

Если вдуматься в те объяснения, которыми Икс оправдывает свои действия, то все они, по сути дела, сводятся к следующему: Игрек не соответствует сложившемуся у Икса идеалу настоящего ученого, но при этом пользуется репутацией такового. Почему Икс не мог пережить такого противоречия? Очевидно, потому, что на этом идеале покоилось все его, Икса, самоуважение. Ведь то, как он характеризовал настоящего ученого, — интерес к глобальным вопросам науки, понимание перспектив ее развития и т. д. — полностью соответствует стилю работы в науке самого Икса. Игрек же «делал науку» таким способом, каким она, по представлениям Икса, в принципе делаться не может, и при этом еще достигал более высоких, чем Икс, результатов. Признание Игрека как ученого означало бы для Икса не только пересмотр своих идеалов, но и переоценку себя и как ученого, и как личности.

Вот здесь-то мы и приблизились к пониманию скрытых мотивов поведения Икса: ни изменить свою профессиональную самооценку, ни отделить оценку себя как личности от своей профессиональной самооценки он не смог. А защитить свое представление о себе в этом случае можно было и за счет дискредитации Игрека.

У каждого из нас есть сложившееся представление о своих личностных качествах, способностях, возможностях. Это идеальное представление, или идеальное Я, может в большей или меньшей степени соответствовать нашему подлинному, или реальному, Я, но никогда не совпадает с ним полностью. Можно достичь самоуваже-



ния путем развития своих сильных сторон, своего реального Я. Условием этого является непредвзятое видение себя, максимальное сближение реального и идеального Я. А можно достичь самоуважения, всячески камуфлируя, затушевывая свое реальное Я и идеализируя себя в собственных глазах. Для этого человек должен стать слепым и глухим в отношении всего, что разрушает его идеализированное представление о себе. Этому служат формирующиеся у него защитные механизмы<sup>5</sup>, а именно

— *проекция* (в рассмотренной ситуации причина враждебности Икса к Игреку была неосознанно вынесена Иксом вовне и спроецирована на Игрека, хотя в действительности крылась в неадекватном представлении Икса о самом себе);

— *рационализация* (Икс подыскивает рационально приемлемое объяснение своей враждебности к Игреку; защитный характер этого объяснения заключается в том, что оно внешне правдоподобно, хотя не имеет отношения к истинной причине враждебности Икса к Игреку, и, кроме того, выставляет Икса в выгодном свете);

— *вытеснение* (Икс невольно уходит от размышлений о правильности, этичности своих действий по отношению к Игреку, остается «слепым и глухим» к реакции окружающих на его поступок).

Поскольку в этом случае сигналы о шаткости оснований, на которых покоится самоуважение человека, все же «пробиваются» через броню его защиты, он нуждается в постоянном подтверждении правильности своих представлений о себе, своего идеального Я. Этот мотив неосознанно руководит им во всех его поступках и отношениях с окружающими. Поскольку крушение идеального Я, потеря самоуважения — это тяжелый жизненный кризис, одна его угроза может заставить человека решиться на крайние меры, а иных — сделать неразборчивыми и в средствах.

Можно выделить целый класс конфликтов (подобных описанному в ситуации 17), основной причиной возникновения которых является защита оппонентом своего идеального Я. Например, руководитель может вступить в конфликт с подчиненным в силу того, что высокая

<sup>5</sup> Подробнее о защитных механизмах см., например: Басин Б. Ф. О «следе» Я и «психологической защите» // Вопросы философии. 1969. № 2. С. 118—125.

профессиональная квалификация последнего угрожает профессиональной самооценке руководителя.

Но любой конфликт, независимо от причин его возникновения, является ситуацией повышенной опасности для сложившихся у человека представлений о себе, для его идеального Я. Не случайно те, кто интуитивно чувствуют шаткость своего идеального Я, ведут себя по отношению к конфликтам так, будто видят надпись: «Высокое напряжение! Опасно для жизни!»<sup>6</sup> И это вполне понятно. Ведь любой конфликт вынуждает его участников, нередко помимо их желания, определять свои позиции, ставить цели, совершать значимые поступки. А это создает условия для встречи со своим реальным Я, для узнавания себя. Коварство конфликтной ситуации заключается еще и в том, что даже попытки уйти от необходимости проявить себя не менее красноречиво свидетельствуют о реальном Я человека, чем избранные им в конфликте позиции и цели, чем совершенные поступки.

Итак, для тех, кто не готов к встрече со своим реальным Я, конфликт — это ситуация повышенной психологической опасности и повышенного психологического риска. Но именно потому что в конфликте эта встреча неизбежно происходит (даже если человек сделает все, подобно Иксу, чтобы ее не заметить), конфликтная ситуация таит в себе большие возможности для личностного развития. Важно суметь ими воспользоваться.

Здесь мы подошли к очень важному для характеристики психологической стороны конфликта понятию *личностного ресурса* оппонента, который определяется его готовностью изменить сложившиеся представления о себе, восприимчивостью ко всему, что несет информацию о его реальном Я.

Чем меньше личностный ресурс оппонента, тем больше дистанция между его реальным и идеальным Я, тем крепче он вынужден держаться за свой идеализированный образ, так как тем острее при его разрушении чувство беспомощности, потери себя, страха. Чем меньше личностный ресурс, тем сильнее действие защит-

<sup>6</sup> Хотя нельзя сказать, что всякий, кто не боится конфликтов, имеет адекватное представление о себе и является развивающейся личностью. Большое расхождение между реальным и идеальным Я порождает и другую крайность: во всем и во всех видеть угрозу своему идеальному Я и, защищая его, постоянно вступать в конфликты.

ных механизмов личности, искажающих объективное видение себя, оппонентов и ситуации, тем легче и быстрее возникает чувство враждебности к оппонентам, тем чаще используются неэтичные приемы в противоборстве с ними. Чем меньше личностный ресурс оппонента, тем более хрупкими и ненадежными оказываются сознательно выбранные им цели и стратегии поведения, тем легче они «ломаются» при угрозе идеализированному образу. И, наконец, чем меньше личностный ресурс, тем выше непроницаемость для нового опыта, тем сильнее стремление держаться за старые, проверенные представления и взгляды.

Исповедь Икса красноречиво говорит о том, что конфликтная ситуация, которую он создал своими анонимками, не изменила ни его отношения к Игреку, ни его отношения к себе. Он успешно защитился от пересмотра своей позиции и не использовал возможность личностного развития.

Неадекватность представлений человека о себе может выражаться не только в идеализации себя, но и, наоборот, в недооценке своих реальных возможностей, в приписывании себе несуществующих недостатков. Искажающее влияние заниженной самооценки на восприятие конфликтной ситуации, оппонентов и собственного поведения в конфликте ничуть не меньше, чем оценки завышенной (как в случае с Иксом), хотя и проявляется иначе. Рассмотрим эти различия.

**Восприятие объективного плана конфликтной ситуации.** При анализе конфликтной ситуации важно правильно определить грань между теми сторонами ситуации, на которые мы не можем влиять, чтобы изменить их в желаемом направлении (либо в силу объективного характера самих этих сторон, либо в силу занимаемой нами позиции в конфликте), и теми, которые поддаются нашему воздействию. Иными словами, нужно представлять себе, что в ситуации должно самостоятельно созреть, а что можно сознательно подготовить для достижения цели. Умение же правильно определить границу между «ждать» и «действовать» существенно зависит от самооценки оппонентов. В результате завышенной самооценки человек переоценивает возможности своего влияния на ситуацию, суетится, впустую тратит силы, пытается управлять неподвластными ему событиями. Заниженная самооцен-

ка, наоборот, ведет к пассивности: там, где нужно активно вмешиваться и направлять события, человек надеется, что все произойдет само собой. Для оппонента с завышенной самооценкой характерны недооценка сложности ситуации, ожидание быстрой и легкой победы; для оппонента с заниженной самооценкой — преувеличение сложности ситуации, неверие в успех, опасение негативных последствий возможного поражения в конфликте.

**Восприятие конфликтной ситуации с позиций оппонентов.** Стратегия поведения в конфликте будет эффективной, если строится с учетом предполагаемой стратегии оппонента (или оппонентов). Для предвидения поведения оппонентов нужно мысленно встать на место каждого из них и последовательно, по шагам воспроизводить его цели, видение ситуации и представление о видении ситуации другими оппонентами. Оппонент с завышенной самооценкой, как правило, преуменьшает возможности своих оппонентов. Поэтому он не склонен затруднять себя анализом конфликтной ситуации с их позиций, считая свое видение верным и объективным. Оппонент с заниженной самооценкой также не склонен анализировать ситуацию с позиций своих оппонентов, но по иной причине: он считает их умнее и дальновиднее себя, поэтому уверен, что все равно не распознает в ситуации того, что видят в ней другие. Из-за расплывчатости представлений о ситуации, что вызвано неуверенностью такого человека в себе, ему легко навязать другое видение ситуации и тем самым управлять его поведением в конфликте.

**Выбор стратегий и средств.** Оппонент с завышенной самооценкой выбирает, как правило, наступательную стратегию в конфликте, а оппонент с заниженной самооценкой — оборонительную. Преувеличение значимости победы в конфликте, пренебрежительное отношение к своему оппоненту как специалисту и личности приводят к тому, что оппонент с завышенной самооценкой легко пускает в ход средства и приемы, зачастую основанные на психологическом давлении на участников конфликта (как оппонентов, так и сторонников). Такие приемы направлены не на цель, а на личность оппонента, они предполагают достижение цели в конфликте не прямыми, а косвенными путями,

за счет «выведения противника из строя», поиска уязвимых сторон его личности, таких как эгоистические цели и мотивы поведения оппонента, его неадекватное представление о себе. Соответственно и приемы психологического давления можно разделить на две группы.

*Приемы, основанные на использовании эгоистических мотивов оппонента* (материальных мотивов, карьеристских устремлений, мотива сохранения собственной безопасности и т. п.), созданы для оппонента ситуации необходимого выбора между достижением его цели в конфликте и удовлетворением эгоистических интересов, чаще всего применяются в конфликтах, где оппонентами являются руководитель и подчиненный. Конфликт с руководителем нередко чреват для подчиненного лишением премий, понижением зарплаты, административными взысканиями, потерей перспективы на продвижение по службе, угрозой личной безопасности и т. д. Например, в ситуации 16 вынесение Сакулиным на бюро горкома вопроса о нецелесообразности досрочного пуска первой нитки комбината было квалифицировано как попытка противопоставить позицию горкома позиции обкома партии. Такой прием был рассчитан на создание угрозы личной безопасности оппонента.

*К приемам, основанным на создании угрозы идеализированному Я оппонента*, относится возбуждение чувства страха (например, страха оказаться в глупом или унижительном положении, страха лишиться уважения значимых лиц, оказаться аутсайдером и т. п.), чувства неуверенности в себе, чувства благодарности или вины. Хорошей иллюстрацией может служить беседа исполняющего обязанности заведующего строительным отделом обкома партии с Сакулиным (ситуация 16), в которой были использованы почти все из перечисленных приемов психологического давления на оппонента. Например, слова: «Ведь если твоя идея не получит поддержки в обкоме (имеется в виду идея Сакулина об отмене досрочного пуска, как в данном случае, очевидно, и произойдет.— Авт.), ты будешь извини меня, выглядеть глупцом! Ведь в данном случае Нурков и Казнаков оказались мудрее тебя» — манипуляция чувством неуверенности в себе и страхом оказаться аутсайдером. «Уж кому-кому, а лично тебе Владимир Борисович (Окунев — Авт.) сделал очень

много хорошего...» — манипуляция чувством благодарности. «Помимо всего прочего, ты же его ставишь в неловкое положение. Представляешь, как он будет выглядеть, если Роллан Матвеевич (первый секретарь обкома.— Авт.) узнает о твоих теперешних выкрутасах?» — манипуляция чувством вины.

Оппонент с заниженной самооценкой в трудной для себя ситуации также склонен прибегать к средствам психологического давления. Однако арсенал его средств значительно беднее, чем у оппонента с завышенной самооценкой. Ему доступны лишь такие способы давления на своего оппонента, которые связаны с демонстрацией собственной слабости и с апелляцией к чувству жалости и вины у оппонента (например, демонстрации тяжелых переживаний, ухудшения здоровья, якобы вызванных конфликтом).

**Отношение к компромиссам.** В «Советском энциклопедическом словаре» компромисс определяется как «соглашение на основе взаимных уступок»<sup>7</sup>. Цель (или цели) конфликта при компромиссе достигается, хотя и частично. О разумном компромиссе можно вести речь, когда исчерпаны все скрытые в ситуации возможности для более полного достижения целей либо когда реализация «программы максимум» сопряжена с непропорционально большим риском полного поражения. Однако есть цели (например, защита общечеловеческих ценностей), по отношению к которым действует принцип «все или ничего». Любой компромисс здесь равнозначен поражению.

Разумный компромисс всегда предполагает оценку оппонентом благоприятных и неблагоприятных факторов в конфликтной ситуации (взвешивание «за» и «против»), а также собственных возможностей по изменению ситуации в нужном направлении. Завышенная оценка собственных возможностей и вытекающая из нее переоценка конфликтной ситуации «в свою пользу» приводят к постановке нереальных, завышенных целей в конфликте. Частичное достижение целей воспринимается самим оппонентом как поражение, приводит к отказу от разумных компромиссов и к неоправданному риску. Заниженная самооценка и связанная с ней недооценка благоприятных возможностей,

<sup>7</sup> Советский энциклопедический словарь. М., 1983. С. 614.

которые представляет ситуация, порождают готовность довольствоваться малым, идти на «неразумные» компромиссы.

**Отношение к поражению.** Поражение в конфликте также совершенно по-разному воспринимается оппонентами в зависимости от характера их самооценки. Если ситуация выходит из-под контроля, оппонент с завышенной самооценкой реагирует остроэмоционально, испытывает ярость, гнев, возмущение, прежде всего по отношению к тем, кто поставил его перед необходимостью признать ошибочность собственных прогнозов. В аналогичной ситуации оппонент с заниженной самооценкой впадает в панику, переживает чувства безысходности, безнадежности, у него часто возникает чувство страха, унижения, собственной беспомощности.

Конструктивное отношение к поражению заключается в выявлении и анализе ошибок, использовании их для расширения своих знаний о социальной и организационной реальности, накоплении опыта, выявлении своих слабых сторон как личности. Однако чем неадекватнее самооценка оппонента, тем труднее конструктивно переработать опыт, полученный в конфликте. Главное препятствие — неспособность отделить свои ошибки от чужих. Оппонент с завышенной самооценкой, защищая идеализированное представление о себе, склонен перекладывать вину за поражение в конфликте на обстоятельства или на других участников (как «союзников», так и «противников»), что делает невозможным конструктивный анализ собственного поведения. Оппонент с заниженной самооценкой, наоборот, находит в поражении еще одно подтверждение своей неполноценности. Всю вину за поражение он, как правило, берет на себя, а анализ своих ошибок подменяет самообвинениями.

Итак, недостаток личностного ресурса заметно ослабляет позицию оппонента в конфликте: он не может использовать благоприятные возможности, скрытые в ситуации, для достижения своей цели, совершает просчеты и ошибки, понижающие его шансы на успех. Вспомним Нуркова из истории, изложенной в ситуации 16. В критический момент он не смог противостоять давлению обстоятельств, пошел на компромисс (согласился на досрочный пуск комбината) и в результате потерял контроль над ситуацией.

Был ли иной выход? Что побудило Нуркова принять компромиссное решение вместо того, например, чтобы отказаться от руководства строительством? Кстати сказать, в сложившейся ситуации это был бы, наверное, единственно правильный, хотя и очень рискованный шаг. Но Нурков не был внутренне готов к нему, не рассматривал эту возможность, причем отнюдь не из корыстных соображений, не потому, что это место сулило ему материальные блага, власть, авторитет и т. д. Во всяком случае, когда он встал перед выбором, поддержать ли Сакулина и тем самым интересы комбината или защитить себя, он помог Сакулину. Очевидно, Нурков не был готов отказаться от должности управляющего, потому что это подорвало бы его самоуважение, уверенность в себе. Ему слишком важно было доказать самому себе, что он сумеет руководить трестом. А в результате он потерял объективность в оценке происходящего, понадеялся, что справится с ситуацией, и принял обязательство о досрочном пуске.

Пример Нуркова показывает, что даже прекрасная «техническая оснащенность» в конфликте (Артюшкин так характеризовал Нуркова: «Он видит ходов на десять дальше, чем я и многие другие») не спасает, если не достает личностного ресурса для выхода из критического положения.

В гораздо более сложной и неблагоприятной ситуации Сакулину удалось за счет личностного ресурса достичь поставленной цели. Оппоненты «прощупали» все слабые с психологической точки зрения места в его обороне. И только полное отсутствие корыстных интересов, твердая уверенность в себе и в правильности поставленной цели позволили ему довести дело до конца: не поддастся соблазну компромисса, который в данной ситуации фактически означал бы поражение.

Но именно потому, что Нурков полностью исчерпал свои возможности и как профессионал, и как личность, он оказался в более благоприятной ситуации с точки зрения возможностей для личностного развития, чем Сакулин. Секретарь горкома провел свою «партию» в конфликте уверенно и даже легко. Мы ни разу не видели Сакулина колеблющимся, сомневающимся. Создалось впечатление, что его личностный потенциал далеко не полностью реализовался в этом конфликте,

что Сакулин способен успешно разрешить и более сложный конфликт.

Поэтому наряду с понятием личностного ресурса оппонента в конфликте имеет смысл ввести понятие *развивающего потенциала конфликта* по отношению к его участникам. Развивающий потенциал конфликта тем выше, чем полнее в нем раскрываются как наиболее сильные, так и наиболее слабые психологические стороны оппонентов. Конфликт в этом случае выполняет функцию обратной связи: последствия решений, выборов и совершенных оппонентом поступков дают ему возможность увидеть свое реальное Я. Развивающий потенциал конфликта не зависит от того, закончился ли конфликт для оппонента победой или поражением. Чаще всего именно ошибки и неудачи, если они пережиты<sup>8</sup> и проанализированы, могут послужить толчком к развитию личности.

Для каждого оппонента существует свой уровень сложности конфликтной ситуации, при котором развивающий потенциал конфликта максимален. Если этот уровень намного превосходит возможности оппонента по целеполаганию, анализу и управлению ситуацией и собой в конфликте, то последний окажет не развивающее, а разрушительное действие на личность, деморализует, «сломает» ее.

К этому шло дело у Нуркова до вмешательства в ситуацию Сакулина. После того, как ту продукцию, которую Нурков не собирался, а только обещал выдать досрочно, расписали по предприятиям, он полностью подчинился обстоятельствам, потерял веру в то, что можно что-нибудь изменить. В разговоре с Вязниковой Нурков предстает перед нами деморализованным и беспомощным. «Я попал в ловушку, — говорит он Вязниковой. — Я рассчитывал как? Обязательство я не выполняю, меня накажут или не накажут — это все неважно. Зато сдам комбинат. Но случилось то, чего я предвидеть не мог. ...Я потерял власть над событиями. ...И пришлось пойти на пуск одной нитки. К тому же я был один, понимаешь, даже не с кем было толком посоветоваться».

<sup>8</sup> О типах переживания кризисных для личности ситуаций см.: Васильюк Ф. Е. Психология переживания. М., 1984.

Видение ситуации Нурковым соответствует его эмоциональному состоянию и совершенно неконструктивно: он отрицает собственные ошибки, преувеличивает роль внешних обстоятельств («Случилось то, чего я предвидеть не мог...»), обвиняет других («К тому же я был один...»). Лишь после того, как Нурков на примере Сакулина убедился, что ситуация небезвыходна, поверил, что досрочный пуск можно остановить, и нашел в себе силы поддержать Сакулина, он смог извлечь опыт из конфликтной ситуации и понять истинную причину своего поражения («Оказался слабоват...», — говорит он, объясняя первому секретарю обкома свою первоначальную позицию в конфликте).

Развивающий потенциал конфликта реализуется тем полнее, чем более осознанно конфликт используется оппонентом с целью личностного развития. Именно поэтому анализ конфликтной ситуации должен включать в себя и определение направлений, или «зон», своего возможного развития в данном конфликте. Так, одно из возможных направлений развития — расширение своих знаний о ситуации, в которой разворачивается конфликт, о затронутых им организационных механизмах, связях и т. д. Другое направление — это развитие способности прогнозирования и управления сложными ситуациями межличностного взаимодействия. Совершенствование этой способности требует постоянного анализа ситуаций, возникающих в ходе конфликта, собственных действий в этих ситуациях и их результатов.

Наконец, наиболее сложное направление развития в конфликте — это личностное развитие в собственном смысле слова, т. е. сближение реального и идеального Я и преодоление своих слабых сторон как личности. Для этого необходим постоянный анализ мотивов своего поведения, эмоциональных реакций и поступков в конфликте. Вступая в конфликт, оппонент должен представлять себе, каким образом, в каких ситуациях и какие свойства его личности могут ослабить его позицию в конфликте. Скажем, он может знать, что страдает излишней зависимостью от авторитетов. Тогда в конфликте наибольшую опасность для него представляет ситуация давления со стороны авторитетов, в частности начальства.

Знание своих уязвимых мест в конфликте позволяет увеличить самоконтроль и внутреннюю собранность в ситуациях «повышенной опасности», продумать систему мер по их преодолению. Например, необходимо тщательно готовиться к беседам<sup>9</sup> с оппонентом-руководителем, чтобы противостоять влиянию его авторитета на собственное мнение, а тем более прямому психологическому давлению.

В заключение главы напомним читателям основные требования, от соблюдения которых зависит целенаправленность поведения в конфликте.

1. Соотнесение каждого своего действия, каждого поступка в конфликте с конечной целью. Для этого необходимо ответить на вопросы, чем и как это действие способствует достижению цели, какие нежелательные последствия, затрудняющие достижение цели, оно может вызвать. Если в конфликте совершено действие, никак не связанное с конечной целью или даже препятствующее ее достижению, надо постараться понять, какими неосознаваемыми мотивами оно было вызвано, постоянно ставить себе вопросы: «Зачем я это делаю?», «Чего я этим хочу добиться?»

2. Оценка каждого, не зависящего от личного поведения изменения конфликтной ситуации с точки зрения того, как его можно использовать в достижении цели и чем оно затрудняет достижение цели.

3. Постоянный самоанализ в конфликте примерно по такой схеме:

Представление о ситуации, сложившейся в данный момент

Что нужно сделать? Как? Ожидаемый результат и возможные побочные эффекты

Реальный результат: Какие были допущены ошибки: а) в видении ситуации; б) в выборе стратегии и средств; в) в применении приема?

<sup>9</sup> Поскольку способность обоснованно аргументировать свою позицию в конфликте и психологически грамотно провести обсуждение разногласий с оппонентом — важная составляющая культуры конфликтного взаимодействия, мы рекомендуем читателям книгу, детально освещающую этот вопрос: Мянчич П. Как проводить деловые беседы. М., 1983.

## Об организационном конфликте всерьез

*Эта глава не утверждает своим названием, что вся предыдущая часть книги была легкомысленной, но рассчитана она на читателя, увлеченного популярным изложением и желающего более пристально присмотреться к теоретическим основам конфликта.*

Когда мы говорим «организационный конфликт», то имеем в виду не всякий конфликт, происходящий в рамках и «на территории» организации, но лишь такой, который вызван какими-либо специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями, ее взаимодействиями с другими организациями, организационной динамикой и т. п. Ведь очевидно, что, придя на службу, в цех, на стройку, люди могут принести с собой отголоски домашних ссор или вступить в конфликт по чисто личным соображениям. Правда, такой конфликт может иметь продолжение в делах самой организации и стать затем организационным. Возможен и обратный ход: конфликт, начавшись исключительно из-за каких-то организационных причин, перекочевывает в область межличностных отношений. Разумеется, между этими конфликтами нет очень четкой, ясной границы, и зачастую невозможно сказать, где заканчивается один конфликт и начинается другой, как часто невозможно отделить поведение работника от поведения человека, выполняющего функции работника. Однако разграничивать такие конфликты все же необходимо, и причин на это несколько.

Одна из самых главных заключается в незаметном для многих переносе личных отношений на организационные во вред делу, в смешении впечатлений, основанных на чувстве симпатии или антипатии, и впечатлений от деловых качеств. Сюда же можно отнести и перенос отрицательных эмоций, возникающих в про-

цессе организационных столкновений, на оценку личных качеств, характера людей.

Вторая, возможно более серьезная, причина заключается в том, что очень часто предпринимаются попытки погасить конфликт или устранить конфликтную ситуацию, так сказать, местными, локальными средствами, т. е. непосредственно в данной организации, в то время как его основания могут лежать далеко за ее пределами, быть всеобщими, даже системными. В этом случае ликвидация каждого отдельного конфликта не приведет к ожидаемому результату, каждый новый конфликт либо не будет понято, либо вызовет дополнительное напряжение в отношениях и, как следствие, новые конфликты.

Третья причина заключается в том, что конфликты определенного вида могут быть необходимыми для организации, для ее нормального функционирования.

Для того чтобы разобраться во всем этом, важно ясно представить себе, на какой арене происходят конфликты, т. е. более четко, чем это было сделано ранее, определить понятие организации, и в частности производственной организации. Конфликтами в рамках организаций, вызываемыми ею и влияющими на нее, мы и ограничим свое дальнейшее внимание.

Логика требует выделения такой базы конфликтов, которая не связана с внутриорганизационными обстоятельствами, а точнее говоря, базы, не ликвидируемой за счет внутриорганизационных усилий. Это приведет нас к рассмотрению самой основы личного и группового поведения, деятельности организаций и их конгломератов — к обсуждению ценностей.

В соответствии с той же логикой далее необходимо спуститься на ступень ниже и обратиться к внутриорганизационным основаниям конфликтов.

Наконец, очень важными являются вопросы о функциональной роли организационного конфликта. Об этом и прямо, и косвенно не раз уже говорилось в книге. Функции конфликта в динамике, судьбе организации все время остаются в сфере внимания исследователей. Когда же эти функции или, во всяком случае, главные из них более или менее понятны, очерчены, можно и надо хотя бы несколько слов сказать о том, что нас ожидает в области организационных конфликтов. Это особенно важно сейчас, когда в

стране идет решительная ломка и переделка многих организационных структур.

### Производственная организация

В литературе термин «организация» употребляется в различных смыслах<sup>1</sup>. Во-первых, организация — совокупность действий, деятельность, направленная на упорядочение чего-либо. Во-вторых, это состояние и оценка уровня организованности, порядка. В-третьих — строение какой-либо системы, организма. В-четвертых, организация — объединение людей, имеющее институциональный характер. Среди таких объединений как частный, но весьма распространенный тип можно выделить производственную организацию. Отличие производственной организации от всех других институциональных образований заключается прежде всего в том, что она призвана выполнять определенные извне функции, ради чего такая организация и создается. Примерами производственных организаций могут быть любые промышленные и сельскохозяйственные предприятия, учреждения, исследовательские и проектные НИИ и т. п. В дальнейшем для краткости производственную организацию мы будем называть просто организацией.

Организованность как состояние некоторого порядка не является чисто человеческим феноменом. Инстинктивная, или природная, организованность, неосознаваемая и непланируемая, есть у многих живых существ — и у растений, и у грибов, и у животных. У некоторых видов животных, в частности у млекопитающих, нередко обнаруживается сознательно организованное поведение. Способность к организации коллективного поведения на уровне сознания, т. е. способность к планированию такого поведения, — это ответ на давление естественного отбора, одно из самых мощных орудий, обеспечивающих победу в конкурентной борьбе за собственную «экологическую нишу». Люди обладают такой способностью в наибольшей степени по сравнению с любыми другими живыми существами. Стремление к организованности, перенесенное на сферу труда, было одним из самых мощных рычагов про-

<sup>1</sup> См., например: Пригожин А. И. Социология организаций. М., 1980. С. 39—40.

гресса человеческого общества. Перефразируя слова В. И. Ленина относительно производительности труда, можно сказать, что побеждает та социальная структура, то социальное устройство, которые стабильно проявляют наибольшую организованность везде и особенно — в области производства.

Производственная организация — феномен сравнительно молодой, она — порождение капитализма. Синкретизм средневекового способа производства не мог устоять перед стремительно нарастающими специализацией и разделением труда. Хотя и в высшей степени регламентированная, но все же деятельность цехового ремесленника, ориентированная на конечный продукт, на конкретного заказчика, вначале сменилась системой действий, а затем и операций, производимых наемными и быстро обучаемыми рабочими<sup>2</sup>. Все большая доля работников занималась операциями по производству продукции не только не для конечного потребления и даже не только не на продажу на сторону, но как полуфабриката для дальнейшей обработки внутри одного и того же производства. К началу XX века производственная организация окончательно сложилась как специализированный способ кооперирования и координации специализированного труда работников и групп работников.

С начала нашего столетия и управление производственной организацией быстро распадается на множество разнообразных действий и даже операций. Непосредственно в реализации процессов управления все большую роль начинают играть специализация и кооперация. «Составной» рабочий оказывается под властью «составного» управляющего. В капиталистическом мире вплоть до 30-х годов развитие организации шло в сторону предельной специализации труда и его жесткой технологической кооперации и координации. В конце 20-х и в 30-е годы оформилось течение, оппозиционное по отношению к предыдущему. Крайний тейлоризм, фордизм сменяются после осуществления и осмысления так называемого хоторнского эксперимента эрой «человеческих отношений», когда работнику производственной организации частично возвращают его субъ-

<sup>2</sup> О деятельности, действии и операции см.: Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.

ектность и он вновь обретает право на деятельность в рамках организации<sup>3</sup>. Машинизация и автоматизация ранее отработанных операций, изобретение и реализация «безлюдных» технологий позволили во все большей степени использовать «человеческий фактор», т. е. включать в производство не просто работника, но деятеля, человека, а через него — весь социум, все социальные группы, формирующие личность<sup>4</sup>.

Социология в своем осмыслении действительности и в построении теоретических моделей организации идет вслед за фактами жизни. Так появилась модель организации М. Вебера<sup>5</sup>. В этой организации все устроено предельно рационально, все функции регламентированы и определены соответствующими инструкциями, всякое взаимодействие целесообразно и все вместе определено целями, фиксированными заранее и вне организации. Такая организация подобна хорошо спроектированной машине: люди в ней играют роль отдельных частей, колесиков, передаточных механизмов и т. п. Любое отступление от предписанного порядка — дисфункция<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Эксперимент, первоначально задуманный для изучения влияния на производительность труда различных физических факторов, таких как освещенность, длительность и частота перерывов в работе, привел к неожиданным результатам: отношение к труду стало меняться не только в экспериментальной, но и в контрольной группе рабочих. Дальнейшее исследование показало, что статус рабочих и их групп, отношения рабочих с начальством, разнообразные неформальные и формальные связи играют не меньшую роль в изменении эффективности труда по сравнению с физическими факторами и физиологическими условиями труда. Это было показано Т. Парсонсом и его школой — см., например, изложение его взглядов в книге «История буржуазной социологии первой половины XX века» (М., 1979. С. 157—197).

О концепции «человеческих отношений» подробнее см.: Вильховиченко Э. Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности». М., 1971; Гвишиани Д. М. Организация и управление: Социологический анализ буржуазных теорий. М., 1972; Эпштейн С. Индустриальная социология в США. М., 1972; Яковлева С. И. Особенности методов капиталистической эксплуатации в современную эпоху. Л., 1972.

<sup>4</sup> См.: Угрюмова А. Н. Проблема человека в буржуазных теориях организаций: Киев, 1982.

<sup>5</sup> См.: Пригожин А. И. Социология организаций. М., 1980. С. 92—109.

<sup>6</sup> Следуя Р. Мертопу, под дисфункцией будем понимать такие явления и процессы, которые неблагоприятно сказываются на возможностях достижения целей данным субъектом.



«болезнь», которую надо ликвидировать изменением либо технологии, инструкций, либо поведения людей. В соответствии с этим взглядом стремление к идеальному порядку, который никогда не наступает, — мотив рационализации, а выработка новых инструкций и воплощение их в жизнь — сущность управления. Очевидно, что данная модель как бы списана с производственного процесса, основанного на предельной специализации и жесткой координации. А это как раз то направление, в котором развивались производственные организации в конце XIX — начале XX века.

Характерные черты подобной организации ясны: жесткая централизация; иерархичность управления и «технологическая» его оснащенность; предельно четкое разделение труда, желательно вплоть до пары «одна операция — один работник»; сугубо внешняя целевая ориентация как организации в целом, так и отдельных ее частей. Все это обуславливает крайнюю инструментальность организации. Такая организация — не деятельностное образование, а орудие чьей-то деятельности.

Однако после осмысления результатов хоторнского эксперимента постепенно появилось представление о некоей «естественной» организации, возникающей стихийно и лишь затем формализуемой. Цели такой организации либо формируются самими ее участниками (в процессе ее становления), либо трансформируются из целей социальной среды. Подобная организация рождается как нечто цельное, как организм, в котором действия любых его частей подчинены функционированию всего образования<sup>7</sup>. Отдельные части «естественной» организации функционально автономны, но автономия призвана обеспечить их надлежащее функционирование ради достижения единой цели. В противоположность веберовской данная организация является деятельностным образованием, поскольку имеет принципиальную возможность частичного или полного формулирования своих целей.

Примеров подобных организаций вокруг нас множество: кооперативы, клубы по интересам, разнообразные кружки при жилищных конторах и др. Термин

<sup>7</sup> См.: Пригожин А. И. Социология организаций; Блау П. М. Исследование формальных организаций // Американская социология: Перспективы, Проблемы, Методы. М., 1972.

«естественная организация» применим к ним только потому, что они возникают не по инициативе и не обязательно для удовлетворения нужд какой-либо производственной организации, хотя и могут постепенно превратиться в нее или стать ее частью. К «естественным» организациям можно отнести и такие структуры, которые обладают свойствами цельности, упорядоченности, способностью осуществлять внешние функции, стабильностью во времени и наличием внутренних устойчивых отношений, но не обязательно институционализированные, во всяком случае формально. Наиболее типичным и повсеместно распространенным примером такой организации могут служить так называемые малые, или контактные, группы, их системы.

Существование производственной организации парадоксально. С одной стороны, она должна быть инструментальной и «машиноподобной» по своей структуре. С другой стороны, не все средства функционирования производственной организации четко определены и далеко не все стороны ее функционирования формализованы. Инструкции не охватывают, да и не могут охватить всего, что происходит в организации. Более того, попытка все регламентировать приводит к понижению эффективности работы. В случае возникновения дисфункций даже идеальная, предельно рационализированная организация должна допускать существование субъектов деятельности внутри себя. Если же вспомнить, что любая организация наполнена *людьми*, что эти люди проявляют естественную склонность образовывать группы, что и люди, и группы не обязательно полностью разделяют цели организации, парадоксальность ситуации станет очевидной. И ясно, что чем жестче производственная организация, чем строже отношения внутри нее, тем вероятнее, что она может оказаться инструментом в руках групп людей, являющихся ее работниками, и, следовательно, инструментом достижения не только формально и извне определенных целей.

Всеми этими рассуждениями хотелось бы сделать явным и подчеркнуть то обстоятельство, что производственная организация внутренне противоречива по своей природе и что даже если предположить, что множество целей самой производственной организации строго упорядочено, непротиворечиво, она благодаря именно

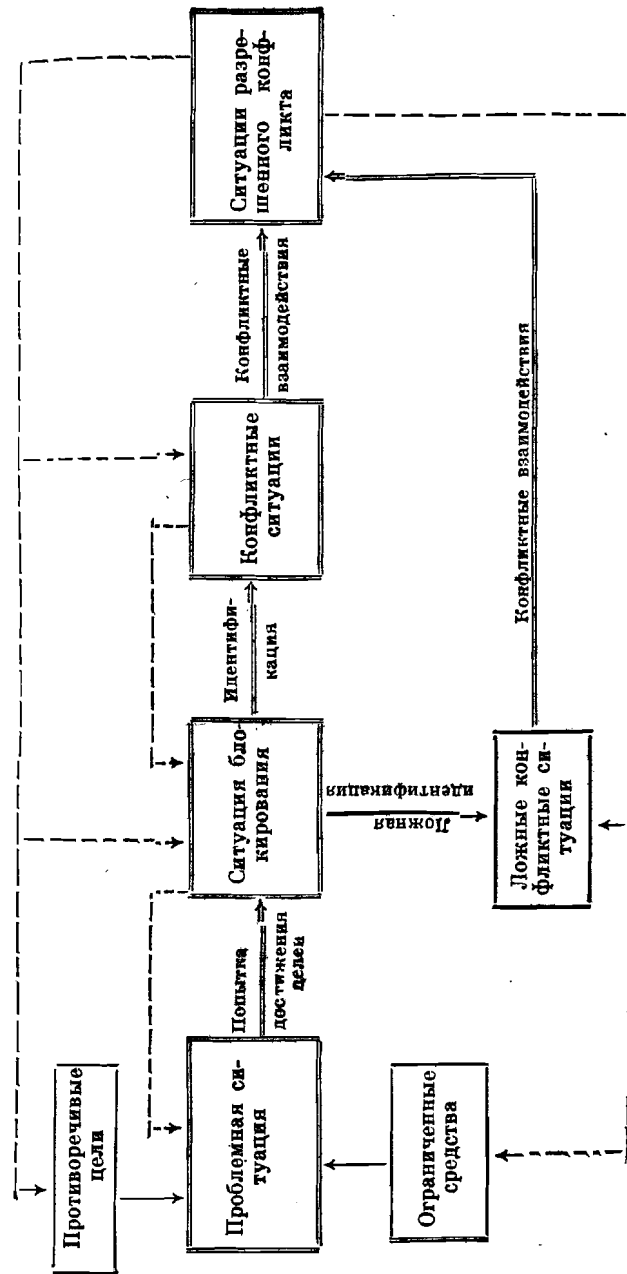
своей инструментальности может использоваться и используется для выполнения функций по отношению к своим работникам, а не только внешним субъектам.

К этому стоит добавить, что и цели самой производственной организации, которые формулируются для нее извне, далеко не всегда совпадают друг с другом. Для большинства производственных организаций функции, обеспечивающие продвижение к взаимно противоречивым целям, являются не исключением, а правилом. Даже в условиях строго централизованного планирования и управления организации предписывается достижение целей в подавляющем большинстве случаев не любой ценой. Формулировки типа «сделать как можно больше, как можно лучше, как можно дешевле» внутренне противоречивы. Если при этом учесть еще и социальные цели, которые теперь формулируются перед государственными производственными организациями в явном виде, а также те многочисленные непрофильные функции, которые организации вынуждены выполнять по различным причинам, противоречивость целей станет неоспоримой.

### Противоречия, конфликты, организации

Значительная часть конфликтов представляет собой продолжение, отображение вполне объективных, не зависящих от воли конфликтующих противоречий. Конечно, трудно обнаружить прямую связь между конфликтом и вызвавшим его противоречием, так как их разделяют иногда большая дистанция, множество «посредников». До превращения в конфликтное взаимодействие противоречие проходит определенные этапы (см. схему).

Один из центральных этапов — идентификация лиц, групп, организационных структур, блокирующих деятельность, движение к намеченным целям. Взаимная идентификация участников событий превращает объективно существующую проблемную ситуацию в ее субъективное отображение в форме конфликтной ситуации. Последняя может оказаться и ложной, неверно осознанной. Конфликтные взаимодействия, начавшись, могут изменить всю обстановку, создать новую проблемную ситуацию или способствовать ее пониманию участниками. До тех пор пока не ликвидирована проблемная ситуация вместе с лежащими в ее основе целями участ-



Двойная стрелка — основное направление развития, пунктирная — обратное воздействие. Разрешение конфликта.

ников, основа для конфликтов остается. Вступающие в противоборство участники конфликта реагируют друг на друга как на препятствие, блокирующее достижение целей, т. е. оценивают цели друг друга как конкурирующие. С этой точки зрения конфликт есть механизм, так или иначе устраняющий блокирование, препятствие. Следовательно, конфликт по своей природе призван создавать необходимые условия для удовлетворения потребностей его участников.

Здесь мы имеем дело исключительно с человеческими конфликтами — с конфликтами между отдельными людьми, группами людей, системами групп и т. п. Мы специально это подчеркиваем, чтобы акцентировать внимание на деятельности природы конфликтного взаимодействия. Поэтому же в анализе конфликтного взаимодействия присутствует категория цели.

Попытка определения конфликта без категории цели приводит к чрезмерно расширенному толкованию этого типа взаимодействия. Любые живые существа, начиная с простейших, так или иначе борются за свое существование, в том числе и друг с другом, и, отказавшись от категории цели, мы неизбежно будем вынуждены всякую такую борьбу объявить конфликтом. В то же время приписывание конфликтному взаимодействию категории цели позволяет выделять в качестве конфликтующих сторон только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, т. е. к осознанию своей позиции, позиций других участников конфликта, планированию своих действий, сознательному использованию средств.

Отсюда же следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть *деятелями*, субъектами своего поведения. Это заставляет иногда отказываться в именовании «конфликтующие стороны» даже людям и группам людей, и рассматривать их в качестве орудия, инструмента, средства чьих-то конфликтных взаимодействий, если только подобные «инструменты», кроме того, сами не достраивают всю ситуацию до конфликтной и для себя самих.

Если согласиться с приведенными выше определениями и рассуждениями, то окажется, что конфликт — один из самых древних способов взаимодействия существ, способных к самосознанию, не менее древний, чем осознанное симботическое взаимодействие или вне-

конфликтная помощь, также характерные для них. Угроза конфликтом со стороны «своих» должна быть одним из самых древних и интимных механизмов стимулирования определенного поведения, так же как и поощрение. При этом избегание конфликта, во многих случаях являющееся мотивом деятельности, может быть как прямым уходом в сторону, покиданием арены борьбы, так и конструктивным устранением самой конфликтной ситуации за счет ее перестройки или уничтожения. В первом случае конфликт оказывается неразрешенным, незавершенным, так как либо ситуация «замораживается», либо конфликт просто прерывается на какое-то время. Все множество мыслимых исходов во втором случае — пути разрешения данного конфликта.

Конфликты можно подразделить на две большие группы, два класса. Способы разрешения конфликтов первого класса обусловлены или обязательным разрушением структур всех конфликтующих сторон, кроме одной, или, по меньшей мере, полным отказом всех конфликтующих сторон, кроме одной, от стремления достичь своих целей. Эта одна сторона и выигрывает конфликт. Главная характеристика такого способа разрешения конфликта — отсутствие компромиссного исхода, при котором конфликтующие стороны либо примиряются с частичным удовлетворением своих интересов, либо как-то согласуют свои цели, либо, наконец, полностью отказываются от конфликтного взаимодействия. Иногда, по-видимому, характер самих целей таков, что, с одной стороны, их достижение является жизненно важным, а с другой — они достижимы лишь в соответствии с принципом «все или ничего». К подобному взаимодействию может приводить и установка, которой следует в своем поведении хотя бы одна конфликтующая сторона. Все такие конфликты — *антагонистические*.

На макросоциальном уровне антагонистическим является, например, классовый конфликт, который может то разгораться, то затухать, но компромиссом между эксплуататорами и эксплуатируемыми не закончится. На примере классового конфликта, кстати, особенно отчетливо видно различие между конфликтующими сторонами и составляющими их индивидами. Конкретный владелец предприятия нередко имеет друзей среди наемных работников даже своего предприятия, и эти

друзья не испытывают какой-то личной вражды по отношению к нему. Но тем не менее и тот, и другие — части антагонистически конфликтующих сторон. Победа социальной революции, венчающая классовый конфликт, вовсе не означает физического уничтожения владельцев предприятий — она полностью разрушает *класс* эксплуататоров.

Антагонистические конфликты не редкость и в обществе без антагонистических общесоциальных конфликтов, в обществе социалистического типа, но здесь они происходят на микросоциальном уровне. Победа в таком конфликте не требует обязательного разрушения всех конфликтующих сторон. Но в этом случае главная характеристика конфликтного взаимодействия заключается в том, что любое продвижение к своей цели одной из конфликтующих сторон создает *абсолютное* препятствие для продвижения к своим целям остальных, независимо от того, является ли это препятствие объективным или входит в структуру мотивов деятельности.

Способы разрешения конфликта и на микросоциальном уровне при антагонистическом взаимодействии не включают компромиссные исходы. Конечно, это придает особую остроту и напряженность такому взаимодействию. На время конфликта вовлеченные в него противные стороны становятся антагонистами, но не обязательно «вечными» врагами. Наиболее яркими примерами подобных конфликтов являются любые спортивные игры с выбыванием проигравшего. Более сложный, но также очевидный случай — борьба общества с нарушителями закона. Антагонистический характер может приобрести взаимодействие отдельных организаций и организационных структур, выполняющих предписанные им функции, например санитарно-эпидемической станции и завода, когда санитарно-эпидемическое учреждение требует немедленного прекращения функционирования предприятия, осуществляющего вредные выбросы в окружающую среду. При любом исходе данного конфликта: отказе от требования прекратить работу предприятия или ее прекращении — одна из конфликтующих сторон не достигает своих целей. Антагонистический характер могут приобрести и конфликты между группами или индивидами внутри одной организации.

Характер конфликтов второго класса иной. Хотя и в этих случаях продвижение одной из конфликтующих сторон к своей цели препятствует продвижению остальных, но здесь существует мера продвижения, мера удовлетворения интересов, потребностей. Сама цель формулируется в терминах этой меры, а иногда — и как направление движения. В данном случае можно говорить о противоречивости целей как основном, необходимом признаке конфликта, так как продвижение к каждой цели связано с интересами различных групп людей, являющихся работниками одной или разных организаций.

Например, взаимопротиворечивы такие цели завода: выпускать больше приборов, обладающих максимальной надежностью, затрачивая при этом как можно меньше живого и овеществленного труда в условиях неизменной технологии, неизменной организации труда и производства. При наличии резервов в течение некоторого времени удастся двигаться в сторону всех целей одновременно. Но как только резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется возможным только при «жертвах» на остальных. Если управление организовано так, что за отдельные направления ответственны различные подразделения (например, отделы заводоуправления), противоречивость целей воплотится в конфликтное взаимодействие специализированных групп работников: успех любой из них будет означать неуспех остальных.

Однако такие конфликты допускают не столь драматические исходы, как конфликты первого типа. Здесь возможны более разнообразные разрешения: компромиссы (временные или постоянные), иногда — конструирование общей (глобальной) цели. Эти конфликты в отличие от первых будем называть *компромиссными*<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Такие ситуации адекватно описываются так называемыми парето-оптимальными состояниями, т. е. такими состояниями, когда приближение объекта к одной из целей непременно отдаляет его от какой-либо из остальных или, в случае общих средств, движение к цели одного из объектов отодвигает какой-либо объект от своей цели. Подробнее об этом, а также о моделировании подобных ситуаций см.: Подиновский В. В., Ногин В. Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. М., 1982; Полицук Л. И. Модели многокритериальной оптимизации экономической системы. Новосибирск, 1984.

В то же время в силу разных обстоятельств, и не в последнюю очередь из-за плохой информированности и «необразованности» оппонентов, компромиссные конфликты могут протекать острее антагонистических и даже перерасти в них. Конфликтное взаимодействие людей невозможно без эмоциональной вовлеченности его участников. Несомненно, долгий, застойный конфликт без перспектив разрешения приобретает, независимо от своего начального характера, черты антагонистического, оппоненты могут постепенно превратиться в антагонистов. Обратный переход — от антагонистического конфликта к компромиссному — по-видимому, тоже возможен, но наверняка более сложен и не протекает стихийно.

Итак, необходимыми признаками конфликта являются наличие противоречивых целей, направлений движения или намерений и наличие конфликтующих сторон, т. е. субъектов, способных к деятельности, а не просто к поведению. Собственно конфликтная деятельность состоит в таком преобразовании среды (воздействии на нее), которое позволяет одной из конфликтующих сторон достичь своей цели или двигаться в избранном ею направлении. Среда деятельности каждой из сторон, естественно, включает другие стороны, но не ограничивается ими.

### Организационный конфликт

Ничего похожего на производственную организацию вне человеческого общества найти невозможно. Иногда, описывая трудовую деятельность людей, сравнивают ее организацию с организацией жизни пчел, муравьев, термитов. Разделение видов поведения наблюдается у многих насекомых, млекопитающих, птиц. Однако куда бы ни поместить пчелиную, муравьиную или термитную семью, она либо погибнет, либо будет делать в точности то же и так же, что и как делали и делают подобные семьи в любых условиях — структура внешних и внутренних взаимодействий жестко задана наследственными программами. Млекопитающие способны к более сложному поведению. Но лишь человек может сознательно и адаптивно проектировать свою деятельность без непосредственного участия тех, кто эту деятельность будет осуществлять, организовывать,

создавать необходимую среду, включающую деятельность и ее результаты.

Организационные конфликты — прерогатива не просто человеческого, но современного общества. Конфликты такого типа были невозможны, скажем, в эпоху феодализма и исчезнут в более или менее отдаленном будущем вместе с производственной организацией. Это не означает, что прекратятся конфликты между людьми и группами людей, связанные с производством и распределением благ. Исчезнут те конфликты, которые вызываються характером деятельности и структурой производственных организаций, их взаимодействием.

С точки зрения их фундаментальных характеристик организационные конфликты не представляют собой исключения из множества конфликтных взаимодействий. Их основным признаком, как и конфликтов вообще, является то обстоятельство, что оппоненты должны быть субъектами своей деятельности, т. е. быть способными к целеполаганию, самосознанию и целенаправленному поведению, а цели должны быть несовместны в указанном выше смысле.

Напомним, что любая производственная организация двойственна по своему характеру, внутренне противоречива. С одной стороны, она является инструментом чьей-то деятельности (иной организации или человека), а с другой — для успешного производства она должна быть хотя бы частичным субъектом собственной деятельности. Кроме того, сама организация наполнена деятелями, — людьми и группами людей, — а не просто работниками.

В организации, идеально соответствующей инструментальному типу, конфликтов не должно быть, поскольку она, пусть и сложный, но все же инструмент, подчиняющийся внешней воле. Но в реальных организациях, даже очень близких по характеру своей работы к инструментальному идеалу, конфликты все же бывают.

В самом деле, основной элемент организации — люди, которые должны подчиняться некоторым предписаниям. Пусть абсолютно все производственные взаимодействия всех работников строго регламентированы и эта регламентация в точности соответствует некоей идеально спроектированной технологии работы. Но чем можно добиться того, чтобы все без исключения работ-

ники не только стремились усвоить регламенты, но совершенно одинаково понимали их и друг друга? Ведь работники — это люди, выросшие и воспитанные в разных социально-культурных средах.

Абсолютно унифицированный язык и идеально завершенные и рациональные регламенты, очевидно, превращают производство в систему операций, а работников — в роботов. Даже только стремление к такому положению способно вызывать и вызывает сопротивление людей, т. е. конфликты. Одной лишь культурной дифференциации людей, работающих на производстве, достаточно для того, чтобы начались своеобразная эрозия любых идеальных регламентов, нормотворчество, нарушения технологии и, как следствие всего этого, конфликты. Какие-то из них возникнут между постоянно «расползающимися» организационными структурами, другие — между структурами и людьми.

Можно назвать и еще один мощный и достаточно реальный источник конфликтов — это неточность регламентов, которые ведь тоже разрабатываются людьми. Неточность регламентов, их неполнота, естественность языка общения, несформулированность многих сторон опыта работы обуславливают накопление ошибок, снижение эффективности работы организации и размывание ее структуры. С другой стороны, всем хорошо известны результаты попыток строгого следования неточным регламентам: бюрократическое внутриорганизационное нормотворчество, мифическая целесообразность способны превратить любую организацию в инородное тело в производственной системе.

Так попытки предельной рационализации организационных отношений создают источники иррациональных конфликтов.

Все это приводит к мысли о том, что для организации инструментального характера организационные конфликты — признаки и следствия дисфункций. Именно так относятся к конфликтам в организации многие исследователи<sup>9</sup>. Подобное отношение вызвано прежде

<sup>9</sup> Конфликт в качестве признака, причины и следствия дисфункции рассматривается, например, Э. Литваком и Л. Хилтоном (см.: Litvak E., Hylton L. Interorganizational analysis: A hypothesis on coordinating agencies // Administrative Science Quarterly, 1962. № 6), К. Боулдингом (см.: Boulding K. E. Conflict and defence: A general theory. N. Y., 1962) и другими исследователями.

всего абсолютизацией инструментальной стороны организации, приписыванием эффективных свойств только рациональному аспекту функционирования. Вторая серьезная причина кроется в эмоциональном отрицательном отношении вообще к любому конфликту, в опасении быть вовлеченным в конфликт, которое вызвано регуляторными свойствами этого вида взаимодействия; воспринимаемыми в качестве отрицательных санкций.

Вообще говоря, действительно, организационные дисфункции ведут к конфликтным ситуациям и конфликтам. В то же время желание избежать конфликта превращает и сам конфликт, и угрозу его возникновения в средство ликвидации отдельных дисфункций, в стимул к поиску выхода из болезненного организационного состояния. В этом заключена позитивная роль хотя бы части конфликтов для инструментального аспекта организации. Зачастую стремление заглушить конфликт, не дать ему развиваться приводит к усилению и разрастанию дисфункций на внешне мирном фоне.

Но даже при идеальном функционировании организации усиление ее инструментализма ведет к внешним по отношению к ней конфликтам, и происходит это по следующим причинам. Во-первых, организация в целом или отдельные ее части могут стать средством в руках какого-либо индивида или группы для достижения своих целей, несовместных с целями, определенными для организации. Такими индивидами могут быть работники организации (например, ее руководители) или лица, стоящие вне данной организации. Во-вторых, последовательно «зарегламентированная» и стабильно действующая организация теряет способность адаптироваться к изменяющейся среде. Более того, подобная организация старается внести в среду изменения, позволяющие ей не менять собственный стиль функционирования. Такие «полезные» изменения заключаются прежде всего в распространении в организационной среде идеи всесторонней регламентации как наиболее эффективного способа наведения всеобщего и абсолютного порядка.

Внешние конфликты, которых предельно инструментализованная организация избежать не способна, делают неизбежными и разнообразными внутренние конфликты. Таким образом, для инструментальной стороны функционирования организации конфликты представляют собой вынужденное и нежелательное явление, вы-

званное какими-либо дисфункциями и само в свою очередь их вызывающее. Даже конфликты, играющие охранительную и регулирующую роли, с этой точки зрения оказываются средством компенсации несовершенства регламентов.

Постепенное снижение эффективности работы предельно регламентированных организаций по сравнению с другими, снижение их конкурентоспособности, превращение их зачастую в источник «организационного зла» также можно в конце концов трактовать как следствия дисфункций, не ликвидированных вовремя. Введение новых регламентов, приспособление старых к меняющимся условиям, конечно, повышает эффективность работы инструментальной организации, снижает уровень конфликтности. Однако трудно представить себе инструментальную организацию, органически вписанную в социум, в существующее разделение труда, способную к постоянному изменению своих регламентов в сторону адаптации к меняющейся среде, так как в этом случае организацию необходимо наделить субъектными свойствами, и она должна стать неинструментальной.

Следовательно, изменение регламентов должно быть функцией организаций другого типа. Но и в отношении таких организаций возникнут все обсуждавшиеся выше проблемы. Это рассуждение приведет к построению нереалистической модели организаций строго иерархического типа, пирамиды организаций, в которой правами субъекта обладает единственная организация, расположенная на вершине. Однако столь громоздкое построение все равно не смогло бы обеспечить эффективной эволюции регламентов. Наоборот, время от времени требовалась бы всеобщая замена всей системы установлений и формальных норм. С одной стороны, моменты необходимой смены регламентов в подобных системах могут распознаваться в первую очередь по нарастанию конфликтности, а с другой — сама смена невозможна без конфликтов, которые будут сотрясать всю систему.

Разумеется, в современном мире существуют предельно регламентированные организации. Одним из наиболее ярких примеров может служить армия. Но и она не живет без внутренних конфликтов.

Организации, делающие ставку на собственную субъектность и субъектность своих подразделений и

работников, отрицающие необходимость всеобщей регламентации и инструментализма, исторически молоды. Время и место массового их рождения можно указать точно: 1917 год, Россия. С самого начала наша революция ориентировалась именно на сознание, сознательную производственную деятельность, на человека как личность, а не инструмент исполнения чьей-то воли. Лишь значительно позже, в 30-х годах, «человеческие отношения» на производстве обнаружили западные теоретики. Практическое использование субъектной модели организации началось только в 40-е годы в отдельных фирмах США. В последние 15—20 лет эта модель становится широко распространенной во всех развитых капиталистических странах, и особенно в Японии.

Исторический парадокс заключается в том, что тоже примерно с 30-х годов в результате многих обстоятельств и объективного, и субъективного характера в нашей стране на многие десятилетия победила идея инструментального отношения к организации, взгляд на человека, тем более на работника, как на винтик общей системы, главная функция которого — с энтузиазмом выполнять предписания. Обезличение производственных отношений, постепенное лишение их человеческого начала вместе со специфически отраслевым управлением и привели к созданию громоздкой иерархии организаций инструментального характера, не способной к адаптивному поведению.

Однако теория организации пока не накопила по модели субъектного типа столь обширных и глубоких материалов, как по модели инструментального типа. Не удивительно, что организации субъектного характера все еще вызывают настороженное отношение, поскольку их создание явно связано с большим риском, их функционирование в большей степени должно определяться опытом и здравым смыслом работающих в них людей.

Несомненно, массовое распространение производственных организаций субъектного типа, по эффективности своей работы превосходящих инструментальные организации, требует массовой же высокой организационной культуры. Более высокая эффективность субъектной модели обусловлена тем, что в подобной организации в качестве одного из самых существенных организационных средств используется «человеческий

факторы — люди как личности, а не только работники. Но такие организации и более конфликтны по своей природе.

Главная причина повышенной внутренней конфликтности организации субъектного типа заключается в том, что она принципиально опирается на способность людей к деятельности, на их потребность в деятельности, т. е. на субъектное начало поведения как отдельных индивидов, так и групп. Но при этом организация в целом и ее отдельные подразделения должны действовать в соответствии с целями, формируемыми вне их: технология работы также в значительной степени определяется факторами и обстоятельствами, внешними по отношению к членам организации. Никакая организация в конечном счете не может сама себе полностью устанавливать, что и когда ей делать, так как в противном случае она обязательно выпала бы из общественного механизма разделения и кооперации труда.

Однако в идеале вполне мыслима организация, которая полностью определяет то, как ей выполнять работу, как при заданных ограничениях достигать внешне фиксированных целей. Конечно, при этом производственная организация связана тысячами нитей с себе подобными, поскольку при современном разделении труда она может использовать лишь те технологии, которые являются составными частями какой-то общей технологии. В противном случае работа данной организации не была бы эффективной. Одно это требует адекватной организационной среды, т. е. наличия таких взаимодействующих организаций, которые также имеют возможность опираться на свои субъектные свойства, определять, как они будут выполнять обязательства относительно друг друга, возникающие из взаимодействия.

Неоднородность организационной среды в этом отношении, т. е. включение во взаимодействие организаций разных типов — инструментальных и субъектных, создает конфликтную обстановку, причем конфликты зачастую оказываются антагонистическими. Это означает, что в смешанной в указанном смысле организационной среде организации, построенные по первой и второй моделям, в течение долгого времени сосуществовать не смогут. Постепенно преобладающим станет либо первый, либо второй тип.

Вместе с тем и в организации субъектного типа работа должна выполняться по строго определенной в каждый момент технологии — иначе невозможным будет ее функционирование. Больше того, такая организация представляет собой значительно более цельное образование относительно внешней среды, чем организация инструментального типа, и эта цельность сочетается с автономией отдельных частей организации<sup>10</sup>. Относительная автономия создает условия для удовлетворения потребности индивидов и групп в самостоятельности, деятельности, но в то же время вызывает определенные центробежные тенденции, некоторый разноречивый и несогласованный, преодолеваемый если не с помощью конфликтных взаимодействий, то уж наверняка под их угрозой.

Другим важным источником конфликтов в субъектной организации является то обстоятельство, что в процессе внутренних взаимодействий при фиксированных извне целях и функциях такой организации ее деятельность в целом и внутренние взаимосвязи в значительной степени определяются регламентом, строящимся «на ходу», ситуативно. При этом организация пользуется всеми социально-психологическими и психологическими механизмами, созданными природой и человеческим обществом. Одним из самых характерных для нее являются межгрупповые конфликты и конфликтные ситуации по поводу норм производственной деятельности, не полностью фиксированных инструкциями. В отдельных случаях неформализованность отношений может простираться очень далеко, вплоть до неопределенности в иерархии, в распределении функций управления. Типичным примером в этом отношении может служить кооператив или молодой научный коллектив, где нередко фактическое распределение функций управления не соответствует формальным должностям, а определяется либо научным авторитетом, либо лично руководителем коллектива<sup>11</sup>. Другой яркий пример — театр, где директором зачастую является вовсе не пер-

<sup>10</sup> См.: Блау П. М. Исследование формальных организаций. С. 100—102; Голднер Э. Анализ организации // Социология сегодня: Проблемы и перспективы. М., 1965. С. 467—472; Пригожин А. И. Социология организации. С. 109—133.

<sup>11</sup> См.: Ярошевский М. Г. и др. Проблемы управления научным коллективом. М., 1982. С. 101—124.



вое, с точки зрения работающих в нем актеров, лицо. Как правило, распорядитель в театре — главный режиссер, основная же функция директора, которому дана формальная власть, — обеспечение условий для нормальной творческой деятельности.

Разумеется, приведенные выше примеры нельзя рассматривать как доказательство существования организаций субъектного типа в чистом виде. Выделение двух «чистых» моделей организации на основе двойственной природы всякой производственной организации — скорее аналитический прием, чем способ обнаружения объектов действительности, в точности соответствующих этим моделям. Необходимо еще раз подчеркнуть, что в реальной жизни не существует в чистом виде ни инструментальных, ни субъектных организаций. Можно говорить о большей или меньшей близости каждой конкретной организации к той или другой модели, преобладании в ней черт инструментальности или субъектности.

Внутри одной организации сосуществуют и взаимодействуют подразделения, заведомо наделенные инструментальными или субъектными свойствами. Так, в любой организации, целью работы которой является создание чего-либо нового (новых конструкций, материалов, информации и т. д.), есть чисто инструментальные подразделения, призванные обслуживать основную творческую, а потому и субъектную часть организации. Инструментальные подразделения действуют по жесткой инструкции, хорошо известно, что и как они должны делать. Творческие подразделения иногда субъектны практически во всем, кроме основного направления их деятельности. Вполне естественно и понятно стремление инструментальных подразделений во многих случаях создать для себя в организации подходящую среду инструментального же характера, стремление все вокруг регламентировать, так как это упрощает жизнь. Естественно и понятно стремление субъектных, творческих подразделений, наоборот, не считаться ни с какими инструкциями. Хотя это не обязательно ведет к конфликтам, но конфликтная ситуация налицо.

Таким образом, первая сторона организации — инструментальность — детерминирует класс конфликтов, в основном связанных с дисфункциями. Вторая сторона организации — субъектность — способна порождать лю-

бые конфликты, включая и те, которые связаны с дисфункциями.

Организационный конфликт от внеорганизационного отличается тем, что он развивается не просто в рамках или «на территории» организации, но и непосредственно «встроен» в ее работу, осознается оппонентами как таковой. Трудно назвать необходимые и тем более достаточные признаки, идентифицирующие организационный конфликт, выделяющие его среди других даже в рамках одной конкретной организации. Трудность идентификации вызвана прежде всего *тотальностью* конфликта, тем, что в его развитии используются все механизмы межличностного и межгруппового взаимодействия, а по своим последствиям он может выходить далеко за пределы тех целей, которые ставили перед собой его участники.

Конфликт может свободно переходить из среды межличностного и межгруппового взаимодействия в организационную среду и, наоборот, развиваться и там, и там, что чаще всего и бывает. Действия любых функционеров какой угодно организации обязательно имеют личностную окраску и отпечаток принадлежности к той или иной группе. С другой стороны, принадлежность к определенной организации, длительное сотрудничество с ней накладывают свой отпечаток и на личность, стиль поведения, деятельность. Следовательно, переход работника из одного подразделения организации в другое, из одной организации в другую может повлечь за собой попытку переноса организационных норм и, как следствие, возникновение проблемной и конфликтной ситуаций. Если при этом начнется конфликт, то к нему, возможно, в скрытой форме будут причастны организации, но в то же время он будет иметь явно межличностный и межгрупповой характер. Зачастую это тот путь, на котором одна организация «заражает» другую своим порядком, своими организационными нормами.

Здесь мы должны вновь вернуться к определению конфликта и вспомнить, что конфликт — это *деятельность*. Использование категории деятельности дает возможность, если и не точно, то более определенно выделить организационные конфликты. Деятельность является *организационной*, если выполняется хотя бы одно из следующих условий:

целью деятельности является изменение каких-либо характеристик организации в целом или отдельных ее подразделений;

используемые при этом средства — организационные (к организационным средствам относятся собственно организация или отдельные ее части, организационные нормы, статус и т. п.);

результатом деятельности оказываются изменения каких-либо организационных характеристик;

в качестве объекта, материала деятельности выступают организационные характеристики.

Организационная деятельность представляет собой конфликтное взаимодействие, когда в нем участвуют не менее двух субъектов, преследующих несовместные цели и (или) использующих для достижения своих целей дефицитные средства.

Обязательная эмоциональная вовлеченность в конфликт участвующих в нем людей в случаях организационных взаимодействий и возникновения конфликтной ситуации в организационной сфере заставляет участников возможного конфликта искать разрешения конфликта еще до начала собственно конфликтной деятельности. Это утверждение не имеет всеобщего характера, так как конфликт затевается специально ради достижения каких-либо организационных целей. Тогда по крайней мере одна сторона вовсе не ищет мирного исхода. Однако отношение к конфликтам большинства людей приводит к мысли о том, что при наличии выбора чаще всего будет проявляться стремление избежать столкновений, уйти от конфликта, во всяком случае у тех, кто может быть вовлечен в него непосредственно<sup>12</sup>. Расчет на «антиконфликтную» настроенность человека, на его мирные установки в поведении явно присутствует при формировании структуры организации.

Конечно, трудно себе представить, что кто-то при проектировании или формировании организации специально закладывает в ее структуру нечто, что навер-

<sup>12</sup> В течение примерно десяти лет было опрошено около 500 руководителей с целью выяснить их отношение к конфликту. Почти все они готовы пойти на конфликт, если иной способ достижения цели отсутствует. Лишь один из всех заявил, что он сознательно провоцирует конфликты в целях самоутверждения и определения границ своих прав, если они жестко не фиксированы инструкцией.

няка будет вызывать конфликты. Речь идет не о сознательном формировании источников конфликтов, а о том, что производственная организация *всегда* располагает такими подразделениями, взаимодействие которых потенциально конфликтно. Другими словами, в *любой* организации взаимодействие некоторых подразделений осуществляется на фоне *непрерывно* существующей и заложенной в структуре организации конфликтной ситуации.

Нетрудно увидеть, что в структуре любой организации есть подразделения, цели функционирования которых несовместны в указанном выше смысле либо функционирование которых осуществляется на основе использования источников одних и тех же остродефицитных средств. В организациях существуют и конфликтотенные внутриорганизационные функции.

Всепроникающими, всеобщими функциями такого типа являются организационное управление и связанный с ним социальный контроль. Любое управление, в том числе и организационное, реализуется через поощрение, стимулирование одних действий, типов поведения, образцов деятельности и через запреты на некоторые другие образцы, т. е. через принуждение. Хотя реализация функций управления не обязательно ведет к конфликтам, подразделения, осуществляющее управление, наделено по отношению к управляемому подразделению правом принуждения. Если бы потенциально не существовало возможности отклонения фактического поведения подразделения от нужных организации образцов, не было бы и необходимости наделить некоторые из них правом принуждения других.

Необходимым условием успешного осуществления управленческих функций является наличие внутриорганизационного социального контроля, обеспечивающего обратную связь в интересах управления. Во всех без исключения организациях существуют подразделения, которым контроль вменен в обязанность. Это и бухгалтерии, и отделы кадров, и отделы труда и заработной платы, и отделы технического контроля, и службы техники безопасности и т. д. и т. п. Некоторые из этих подразделений осуществляют контроль в интересах даже не той организации, в которую они включены, и оказываются «у себя дома» как бы чужаками, инородным телом. Контроль, особенно в его формальной

части, является продолжением функций принуждения.

Таким образом, в каждой паре руководитель — подчиненный, будь то отдельные работники или группы работников из подчиненных друг другу подразделений, отношение принуждения присутствует хотя бы в потенциальной форме. Наличие потенциального принуждения, с одной стороны, указывает на возможную несовместность целей деятельности руководителей и их подчиненных, а с другой — порождает конфликтную ситуацию. Перерастет ли конфликтная ситуация в конфликт, зависит от конкретных условий. Отметим также и то обстоятельство, что конфликт, если он возникнет, может быть как антагонистическим, так и компромиссным, т. е. либо устраняющим из организации одну из конфликтующих сторон (абсолютно, разрушением структуры), либо создающим абсолютное препятствие для достижения целей одной из конфликтующей сторон (не обязательно подчиненной).

Нередко в организациях взаимодействуют подразделения, черпающие средства для своего функционирования из одного ограниченного источника, при условии, что свободные резервы средств уже истощены. Это могут быть финансовые средства, сырье, материалы, рабочая сила и т. п. Возникающие в таких случаях конфликты носят принципиально компромиссный характер по отношению к подразделениям, хотя они же могут быть антагонистическими по отношению к конкретным индивидам и группам, вовлеченным в них. В то же время конфликт, начавшийся между «соседними», не подчиненными друг другу подразделениями, может вовлечь в себя и пары руководитель — подчиненный, поскольку зачастую перераспределение ограниченных средств между подразделениями производится в принудительном порядке, а не на компромиссной основе. Принудительное перераспределение, будучи само по себе конфликтным действием в случае отсутствия резерва средств, не приводит к ликвидации конфликтной ситуации, но лишь меняет ее характер.

Конфликты в парах руководитель — подчиненный логично называть вертикальными, между подразделениями и работниками, не подчиненными друг другу, — горизонтальными. Вертикальные конфликты всегда несут на себе отпечаток управленческих отношений, статуса оппонентов в организационной иерархии. С горизонтальными конфликтами дело обстоит значительно сложнее.

Во-первых, руководители подразделений, не зависящих друг от друга в организационной структуре, могут иметь различные статусы, входя в одну неформальную группу. Во-вторых, неформальный статус подразделений может определяться отношениями непосредственных руководителей предшествующих в организационной иерархии подразделений. Наконец, в-третьих, в горизонтальном взаимодействии подразделения могут оказаться взаимно подчиненными друг другу, но по разным функциям. Кроме того, при длительной совместной работе зачастую создается устойчивое распределение функций неформального управления, не обязательно соответствующее формальной иерархии. В этом случае возможны конфликты между формальной и неформальными структурами распределения функций управления и контроля как части управленческих отношений.

#### Функции организационного конфликта. Оценка его эффективности<sup>13</sup>

Со времени выхода в свет основного труда Л. Козера «Функции социального конфликта»<sup>14</sup>, в котором анализируются и систематизируются взгляды Г. Зиммеля на функции конфликта, по-видимому, не было описано ни одной его новой функции. Козер насчитал не менее тринадцати функций. Однако все они являются предметом скорее социальной психологии, чем социологии и уж тем более организационной науки. Тем не менее имеет смысл вначале хотя бы перечислить эти функции, предварительно объединив однотипные. Функциями конфликта являются

— группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп<sup>15</sup>;

— установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых

<sup>13</sup> Текст данного раздела представляет собой главным образом результат интенсивных обсуждений проблемы с В. А. Заргаровым.

<sup>14</sup> См.: Coser L. The functions of social conflict. N. Y., 1956.

<sup>15</sup> Ibid. P. 33—48, 139—149.

отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп<sup>16</sup>;

— получение информации об окружающей социальной среде<sup>17</sup>;

— создание и поддержание баланса сил, и в частности власти, социальный контроль<sup>18</sup>;

— нормотворчество<sup>19</sup>;

— создание новых социальных институтов<sup>20</sup>.

Конфликты, развивающиеся в организации, могут выполнять любые из приведенных функций, возможно кроме последней. Хотя границы между организационными и неспецифическими конфликтами неопределены, представляется, что первые две группы функций имеют наиболее отдаленное отношение к организации, если их специально не уточнить. В некотором уточнении нуждаются и другие функции, так как в приведенном выше варианте они неспецифичны. Все перечисленные выше функции характерны для конфликта вообще.

Образование групп через конфликт может быть следствием не только внеорганизационных причин. Когда инструкции или технологические карты не закрепляют жестко отдельных функций за индивидуальными рабочими местами, допускают ту или иную свободу в технологии выполнения предписанной работы, группобразование в рамках организации в значительной степени будет подчинено нуждам последней. Сам же процесс группобразования, сопровождаемый нормотворчеством и имеющий целью создание более или менее стабильных межгрупповых и внутригрупповых отношений, зачастую конфликтен. Адаптация к организационным нормам, в особенности новичков, во многих случаях не достигается никакими иными путями, кроме конфликтных взаимодействий. Действительно, просто невозможно рассказать обо всех неформализованных организационных нормах, которым следуют работники и целые подразделения. Далеко не каждый оказывается способным к получению информации и усвоению норм

через отстраненное наблюдение и лишь положительные санкции. Выражение «на ошибках учатся», когда работник реагирует на отрицательные санкции, как раз и свидетельствует о распространенности «обучающего» конфликта. Функции адаптации к организационным нормам и нормотворчества имеют несомненное отношение к организациям. И все же особый интерес представляют те функции конфликтов, которые органически связаны с главными признаками производственной организации. Эти функции до сих пор в литературе практически никем не описаны, если не считать отдельных несистематизированных высказываний. Центральными признаками производственной организации и всех ее подразделений, как уже отмечалось, являются внешняя нацеленность и формальная институциональность. Именно эти признаки и определяют ведущую функцию организационного конфликта.

Важно обратить внимание на то обстоятельство, что, несмотря на двойственную природу организации (субъектность и инструментальность), инструментальность является необходимым ее свойством. Если производственная организация не инструментальна, она не может рассматриваться как таковая вообще. Наличие инструментальности в то же время еще недостаточно для того, чтобы организация «оживала», начала выполнять свои функции. Вместе с тем наличие субъектности, свойств субъекта у некоего социального образования может оказаться достаточным для последующего превращения такого образования в производственную организацию.

Выражаясь фигурально и весьма условно, организация как инструмент является аналогом овеществленного труда, а организация как субъект воплощает в себе живой труд. Поэтому функции деятельности, в том числе и конфликтных взаимодействий, имеет смысл рассматривать с точки зрения того субъекта, для которого данная организация — по преимуществу *организационный инструмент* его собственной деятельности. В условиях капитализма таким субъектом может быть владелец предприятия или группа держателей основной части пакета акций, в условиях социалистических производственных отношений — либо коллективный собственник организации, либо некоторая вышестоящая организация.

<sup>16</sup> См.: Coser L. The functions of social conflict. P. 67—110, 128.

<sup>17</sup> Ibid. P. 128.

<sup>18</sup> Ibid. P. 123, 51.

<sup>19</sup> Ibid. P. 137.

<sup>20</sup> Ibid. P. 128.

Сразу же надо оговориться, что, во-первых, не всякая вышестоящая организация может быть субъектом по отношению к данной и, во-вторых, такая организация может быть не единственной, так что каждая из них оказывается субъектом деятельности для данной организации в различных областях — в снабжении и сбыте, финансовых операциях, взаимодействии с партнерами и т. д. Каждую из таких организаций, являющихся полным или частичным (функциональным) субъектом для данной, будем далее называть *надорганизацией*. С этой точки зрения всякая организация является одновременно надорганизацией для своих относительно самостоятельных подразделений, выполняющих функции ее инструмента.

Надорганизация по своему формальному статусу должна быть расположена *вне* и *над* конфликтующими организационными структурами и, следовательно, не принимать участия непосредственно в конфликте. Зачастую в практике наблюдается противоположное: руководитель надорганизации, а значит, и надорганизация в целом вовлекаются в конфликт на стороне одного из оппонентов. Такое участие выравнивает фактические статусы надорганизации и подчиненной ей организации или подразделения, что в любом случае обнаруживает какую-то дисфункцию.

Вертикальные конфликты, т. е. конфликты по линии руководитель — подчиненный, выполняют для надорганизации в первую очередь диагностическую функцию: возникновение вертикального конфликта может быть следствием дисфункций. Горизонтальные конфликты, т. е. конфликты между соподчиненными структурами, также могут быть следствием дисфункций, если, например, их основу составляют ненадлежащие личные качества работников (в том числе и руководителей) или специфические межличностные и групповые взаимодействия, не являющиеся организационными, но развивающиеся в рамках организации. Однако значительная часть горизонтальных конфликтов в организации не дисфункциональна, т. е. происходит не из-за дисфункций и не ведет с необходимостью к дисфункциям.

Конечно, диагностика дисфункций в организации очень важна, но она может проводиться и без конфликта. Конфликт — это острое проявление дисфункции.

Способ обнаружения организационных неполадок, рассчитанный лишь на критическую, острую стадию их развития, — вряд ли хорошая основа для суждения о конфликте и тем более для поиска в нем позитивных для организации свойств. Далее мы обратимся только к горизонтальным конфликтам, поскольку лишь они и могут выполнять некую ведущую для организации функцию.

Из всех свойств организации как субъекта своей деятельности стоит выделить главное — способность хотя бы частично определять цели своей деятельности на основе предоставленного организации и институционально гарантированного права. С этой точки зрения конфликт предстает перед надорганизацией как взаимодействие *целеполагателей*.

Когда мы говорим о целеполагателях, мы всегда имеем в виду людей, так как формулирование целей организации производится пусть и коллективом, но людей. Организационные конфликты, как и сами организации, эмпирически предстают перед исследователем в действиях и самосознании составляющих их и участвующих во взаимодействиях людей, и в частности тех, которые берут на себя функции целеполагателей либо в соответствии со своим организационным статусом, либо в противоречие ему. В любом случае необходимым условием целеполагания является наличие опережающего самосознания индивида или коллектива<sup>21</sup>.

С различными, и особенно несовместными, целями непосредственно связаны возможные траектории развития, альтернативные состояния организации. Поэтому

<sup>21</sup> К мысли об этом при анализе конфликта неоднократно возвращается К. Боуддинг (см.: Boulding K. E. Conflict and defense... P. 96—150, 156—157, 164, 292). Подчеркивая связь самосознания с конфликтом, он пишет: «Во всяком случае, поведенческая единица имеет представление о состоянии самой себя и окружения, и особенно — некоторое представление об альтернативных ситуациях или позициях, которые могли бы сформировать различные поведения (Ibid. P. 156). (Под поведенческой единицей Боуддинг понимает любое деятельностное образование, такое как человек, группа людей, система групп, в том числе организация, способное к реализации феноменов поведения.) Он считает очевидным, что «проблема детерминантов самосознания, и особенно детерминантов представления об идеальных путях роста, имеет абсолютно принципиальное значение для теории организационного конфликта» (Ibid.).

в конфликтных взаимодействиях организация должна придавать и придает принципиальное, главное значение тому будущему, которое как бы прорисовывает, демонстрирует конфликт. Конфликт целеполагателей — это конфликт возможных целей и линий развития организации, детерминанты же конфликта — представления о несомненных целях. Но речь не идет о том, что все будущие состояния в каком-либо смысле более прогрессивны, чем настоящие. Например, организация может ставить своей главной целью сохранение существующего состояния независимо от его общественной оценки или объективной прогрессивности.

Для надорганизации конфликтные взаимодействия подчиненных ей организаций или подразделений, являющихся частичными целеполагателями своей деятельности, оказываются индикатором не столько того, что было, т. е. некоей предшествующей истории, развившихся дисфункций, сколько того, что *может* произойти в *будущем* с целями организации и ее отдельных частей, со средствами и другими составляющими деятельности. Индикация будущего и есть ведущая функция организационного конфликта, ее удобно назвать *проспективной*. Если данное обстоятельство осознается руководителями надорганизации и если в их распоряжении есть необходимые организационные средства, эти руководители получают возможность такого управления конфликтом или конфликтными ситуациями, которое обеспечит движение подчиненных им организаций и подразделений в нужном направлении.

Провозглашение проспективной функции организационного конфликта в качестве ведущей и признание возможности управления со стороны надорганизации конфликтными взаимодействиями с помощью организационных средств дает основу для выявления и других функций организационного конфликта, связанных с этой главной. Во-первых, конфликт позволяет увидеть не только возможное будущее организации, но и пути движения к нему как в сознании людей, так и в объективно существующей среде — физической и организационной. Во-вторых, организационный конфликт сам оказывается непосредственным соиздателем будущего, и в первую очередь — организационных норм. Сюда же примыкают социализирующие и адаптационные функции конфликта. В-третьих, поскольку проспективная

функция отделяет будущее от настоящего, она делает организационный конфликт и разрушителем существующей организационной действительности, т. е. существующих организационных отношений, норм, ценностей. В этом своем качестве независимо от тех выгод, которые сулит конфликт в будущем, он вызывает отрицательное отношение подавляющего большинства людей, оказавшихся под угрозой его деструктивных воздействий.

Именно деструктивные свойства, разрушительные способности конфликта делают бессмысленной попытку определения универсальной эффективности конфликта, относительно к оппонентам и к надорганизации. Победа в конфликте одного из оппонентов всегда делает взаимодействие неэффективным для другого. Вообще говоря, надорганизации безразлично, какие именно из подчиненных ей организаций или подразделений выйдут победителями в конфликте. С организационной точки зрения для нее выгоден тот исход, который приводит к достижению ее целей, к повышению эффективности ее деятельности. Поэтому определение эффективности конфликта ситуативно по своему характеру и имеет смысл только по отношению к конкретному взаимодействию.

Убеждение многих руководителей в том, что конфликты в производственном коллективе необходимо глушить, что работа идет тем лучше, чем меньше конфликтов в организации, имеет под собой лишь эмоциональные основания, характерные для любого напуганного конфликтами человека.

#### Организационные ценности

Мы уже отмечали выше, что всякий организационный конфликт удовлетворяет какие-либо потребности организации. Но за организацией стоят люди, и за организационными потребностями — потребности людей и различных их групп. Организационные потребности, с одной стороны, несут на себе отпечаток потребностей людей и их групп, а с другой — сами участвуют в формировании человеческих потребностей. В связи с этим вполне естественно в анализе конфликта обратиться и к такой категории, как ценность<sup>22</sup>. Противоречивые

<sup>22</sup> См.: Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. М., 1986.

организационные ценности как раз и создают наиболее глубокую основу долговременных конфликтных ситуаций.

Однажды родившись и будучи принятой обществом или какой-либо его частью на вооружение, ценность может просуществовать короткое время, но может и передаваться, транслироваться из поколения в поколение. Одной из самых ярких и долго живущих организационных ценностей является, например, авторитет должностного лица по отношению к своим подчиненным, а также ко всем, занимающим более низкие административно-организационные позиции.

Однако не все ценности работают одновременно. Существует множество «молчащих» ценностей, для проявления которых нет условий. Например, в организационной жизни правдивость, искренность межличностных отношений — огромная ценность. Однако существование в нашем обществе в течение многих десятилетий установки на карьеру любой ценой, на формирование нужной, а иногда и просто приятной для руководителей информации оттеснили эту ценность на задний план. Искренность и правдивость среди «деловых» людей стала чуть ли не синонимом глупости. Но тем не менее подобные ценности продолжают свое скрытое существование в других сферах, например, в чисто бытовой. Они при этом могут даже развиваться незаметно для наблюдателя в форме мифов, легенд, слухов, предрассудков и других подобных феноменов. При появлении подходящих условий ценности «просыпаются», активизируются, распространяются и определяют массовое поведение.

Стоит отметить и существование иерархии ценностей, определяемой уровнем их общности. Одни ценности признаются практически всем цивилизованным человечеством, другие распространены в меньших масштабах. Так, постепенно двигаясь, мы обнаружим ценности той или иной социальной общности, отделяющие общности друг от друга. Нижний слой образуют ценности различных социальных групп. Именно это обстоятельство является основанием для рассмотрения потребностей людей-работников, занятых в организации, а также потребностей разнообразных групп работников, составляющих организационные общности (т. е. работающих в одной бригаде, цехе, отделе заводоуправ-

ления и т. д.) и образующих статистически однородные с точки зрения организации слои (профессиональные, управленческие и др.). Предметы характерных для отдельных работников и их групп потребностей, признанных как нормальные в большинстве организаций, и составляют организационные ценности. Обратимся к некоторым из них.

Прежде всего, организация нуждается в постоянном поступлении извне целей или в подтверждении актуальности своих функций. Поэтому цели сами по себе составляют круг особых ценностей. Далее, внешние цели формируются некими конкретными заказчиками — другими организациями, нуждающимися в продукции данной. Эти заказчики представляют собой особую ценность. Поиск нужного заказчика, борьба за его расположение мотивированы несколькими причинами. Назовем некоторые из них, также являющиеся организационными ценностями.

Любой производственной организации требуются стабильность, устойчивость функционирования, определенные гарантии ее нужности в будущем. Долговременный стабильный заказчик — организационная ценность. Известно, что одни производственные организации страдают от дефицита рабочей силы; другие же, расположенные рядом, наоборот, могут даже выбирать работников. Однако ни удержать рабочую силу в производственной организации длительное время, ни улучшить ее качество невозможно, если организация не будет решать задачи, которые принято называть социальными. К этой области относится все, что связано, с одной стороны, с условиями труда в организации, т. е. с потребностями работников, а с другой — с потребностями работников-людей и их семей.

Таким образом, стабильный заказчик, устойчивые долговременные отношения с ним — ценности для любой организации. Для значительного количества организаций ценностями являются также рабочая сила, социальные условия ее воспроизводства и использования. Между этими ценностями нет противоречий: наличие стабильного заказчика, хорошие отношения с ним позволяют создавать лучшие условия для воспроизводства рабочей силы.

Но совсем иначе повернется дело, когда такого заказчика нет, когда обнаруживается нехватка ресурсов

для основной производственной деятельности. В этом случае ресурсов, как правило, не хватает и для решения социальных задач. Образуется проблемная ситуация. Попытки прямолинейных действий в таких условиях могут привести к конфликтам. Выход из проблемной ситуации подобного типа многие организации пытаются найти, например, в создании филиалов своих производств в сравнительно небольших населенных пунктах, где социальные задачи решаются как бы сами собой, без участия организации. К тому же во многих таких поселениях работа на промышленном предприятии — сама по себе ценность для населения. Другой способ решения той же задачи организацией — превращение труда именно в данной организации в инструментальную ценность для людей либо через заработную плату, либо через социальные блага не денежного, но вполне материального характера. Есть и третий способ, широко применявшийся в недавнем нашем прошлом, — установление прямого административного контроля над увольнением работников. Хотя такой контроль сейчас и не практикуется, он, скорее всего, перешел в разряд «молчащих» организационных ценностей. Частичное его возрождение вполне возможно под давлением организационных потребностей.

Для определенного круга производственных организаций важно, какими затратами достигается результат. Этот круг непостоянен: он менялся в истории в зависимости от того, поощрялось ли экономически эффективное хозяйствование или нет. Последнее то становилось одной из центральных организационных ценностей, то превращалось в необходимое условие существования лишь некоторых типов организаций. Временами стремление хозяйствовать прибыльно рассматривалось чуть ли не как порок. Теперь наступила пора торжества прибыльной деятельности как одной из основных организационных ценностей. Не исключено, что через некоторое время маятник качнется в обратную сторону, и эта ценность перейдет в разряд «молчащих», будет активно обсуждаться в основном в теоретических спорах.

Мы говорили о некоторых ценностях, детерминирующих жизнь производственной организации или отдельные важнейшие аспекты этой жизни. Несколько слов надо сказать и о внутриорганизационных ценностях, связанных с названными выше, но имеющими са-

мостоятельную роль в организационных конфликтах.

Организация становится хорошим инструментом при соблюдении в ней определенного функционального и структурного порядка, который является фактором ее стабильности. Порядок в организации поддерживается трудовым поведением работников, соблюдением ими трудовой и технологической дисциплины. Дисциплина и представляет собой одну из внутриорганизационных ценностей. Сюда же относится и такая черта трудового поведения, как исполнительность. Дисциплина, исполнительность, стабильность поведения как отдельных работников, так и целых коллективов — набор ценностей, как бы консервирующих качества производственной организации, внутренние отношения в ней.

Но у организации есть потребности в изменениях — и структуры, и технологией, и отношений, и функций. Разнообразные инновации всегда признавались неоспоримой организационной ценностью. Однако она явно противоречит первой группе внутриорганизационных ценностей. В сфере управления ценности инновационного характера не раз отодвигались на задний план, если не в высказываниях и пропагандистских материалах, то в фактическом к ним отношении. Между тем известна взаимообусловленность инновационных ценностей и соответствующего поведения коллективов работников организации, отдельных индивидов и их групп, с одной стороны, и их стремления стать частичным или полным субъектом производства — с другой.

В то же время и стремление стать субъектом производства внутренне противоречиво из-за упоминавшегося выше двойственного характера организации. Неравномерность потребностей работников и групп работников, различный их организационный статус, ограниченные ресурсы для удовлетворения их потребностей, несоответствие потребностей организации и работающих в ней людей — основа таких противоречий.

Очевидно, что труд по управлению организацией (или ее частями) и управленческий труд — не одно и то же. Например, бухгалтерский труд в целом явно относится к управленческому труду, но рядовой бухгалтер-расчетчик ничем в организации не управляет. Управленческий труд — это труд по обеспечению условий эффективной реализации функций руководства.



Многочисленными исследованиями показано, что у лиц и подразделений, занятых только обеспечением эффективности функции руководства (зачастую — техническим), существует стремление присвоить себе роль руководителя, субъектов, непосредственно санкционирующих те или иные действия персонала организации. Чем бы ни вызывалось это стремление, оно указывает на существование в организации самостоятельной ценности руководства, права распоряжаться и санкционировать. Эта ценность вызывает к жизни и сопряженные с ней — организационный конформизм, послушание, воспринимаемые обычно как дисциплинированность, исполнительность. Социологические исследования обнаруживают, что должностные лица, имеющие статус руководителей, абстрактно, на словах очень высоко ценят новаторство, инициативность, но в качестве своих подчиненных с большим удовольствием видят людей, преданных им и послушных. И в этом тоже сказывается двойственный характер организации.

Обобщая организационные ценности, их можно сгруппировать в четыре крупных класса:

инструментальность, т. е. дисциплина, порядок, стабильность, возможность эффективного управления и т. п.;

субъектность, т. е. инициативность, участие в руководстве, удовлетворение потребностей и интересов всех групп;

гуманность, т. е. «очеловечивание» всех организационных отношений, производственных технологий, превращение организации в инструмент человека и для человека, забота не только об исправном работнике, но и об удовлетворении разнообразных потребностей личности;

экономическая эффективность как организаций в целом, так и отдельных ее частей.

Между этими классами ценностей, как и внутри классов, могут возникать и возникают противоречия и, как следствие, проблемные ситуации, а также конфликтные взаимодействия. Одни из этих противоречий разрешаются, и соответствующие проблемные ситуации устраняются средствами, доступными отдельной организации, их группам или системам (например, ведомствам). Другие под силу разрешить лишь обществу в целом, но в рамках данного социального строя, за

счет, например, проведения глубоких реформ. Третьи средствами данного общественного строя неустраняемы, хотя каждый конкретный конфликт, возникающий на их базе, всякий раз как-то разрешается.

В каждом общественном устройстве одновременно существуют противоречия всех трех типов. Конфликтные ситуации и конфликтные взаимодействия, возникающие на основе противоречий, могут смешиваться с другими взаимодействиями, так сказать, отягощаться иными противоречиями. Тем более важным оказывается найти нить, связывающую конкретный конфликт с типом противоречия и типом проблемной ситуации. Многие из противоречий первого и второго типа и соответствующие им проблемные ситуации могут быть разрешены локальными средствами, а вытекающие из них конфликты устранены навсегда. В то же время некоторые противоречия могут быть и специально усилены с целью повышения эффективности взаимодействия организаций и руководства. Противоречия третьего типа средствами данного социального строя принципиально неразрешимы, и в отношении конфликтов, возникающих на основе этих противоречий, нельзя найти радикального средства их обхода, устранения, хотя, повторим, из каждого конкретного конфликта какой-нибудь выход найдется. Ввиду чрезвычайной важности последнего типа противоречий рассмотрим его подробнее.

#### Экономическая практика и социальные ценности

В стране начал действовать Закон о государственном предприятии (объединении). В соответствии с ним подавляющее большинство предприятий в недалеком будущем должно будет основывать свою работу на следующих принципах:

самоокупаемость и, где это возможно, самофинансирование;

выборность руководителей всех звеньев и подотчетность их коллективу;

непосредственное участие трудового коллектива в решении наиболее острых проблем предприятия и, безусловно, тех, которые затрагивают судьбу самого коллектива;

самостоятельность предприятия в выборе способов выполнения заказов, а также в использовании свободных мощностей, в приобретении ресурсов и сбыте незаказанной продукции;

финансирование решения значительной части социальных задач из собственных средств после выплат по всем обязательствам, образование и распределение фонда заработной платы.

Здесь уместно напомнить основной экономической закон социализма, т. е. закон, выполнение которого обязательно для социалистического общества: максимально полное удовлетворение материальных и духовных потребностей граждан общества на основе развития производства. Имея в виду все оговорки, которые можно употребить по отношению к таким терминам, как «максимальный», «полный», обратимся к тем потребностям, которые уже сейчас в качестве своего предмета имеют основополагающие социалистические ценности, т. е. принципиально отличают социализм от предшествующей, капиталистической формации.

Такой ценностью прежде всего является труд. Потребность в нем еще не стала и, по-видимому, не скоро станет целиком внутренней, психологической. Роль труда во многом инструментальная. Тем не менее, например, здоровый мужчина трудоспособного возраста, нигде не работающий, уважения у подавляющего большинства людей не вызывает. Участие в общественном производстве, а не просто труд ценится не только за возможность получать материальные блага, но и за то, что это мощный канал связи с обществом. Труд в коллективе явно обладает *самоценностью*. Кроме того, люди обычно придают большое значение и конкретному коллективу, в котором они работают длительное время, с которым они себя идентифицируют. Для большинства работников значительную ценность представляет сам коллектив, а не только труд в его составе. Эти ценности не являются специфическими только для социализма. Но именно социализм объявил их имманентными себе, одними из центральных, возвел на уровень государственных. Удовлетворение потребности в труде вменено в обязанность определенным организациям — либо непосредственно государственным, либо тесно связанным с государственной машиной.

Доступность труда как ценности для всех граждан общества должна быть гарантирована. Это означает отсутствие как условий, ведущих к безработице, так и самой безработицы. Социализм наложил запрет на использование потребности в труде в качестве рычага управления работниками, манипулирования людьми. Угрозы стать безработным (а не быть лишенным конкретной, в данный момент выполняемой работы) практически никто из граждан нашей страны не ощущает при любом своем отношении к труду и в любой производственной ситуации. Право на труд и достаточно эффективно работающий механизм его охраны и реализации — безусловные и реальные преимущества социализма перед капитализмом, завоевания, ценность которых нам еще только предстоит понять по-настоящему.

Право на труд — это и право на получение места работы как источника заработка в соответствии с социальными нормами, места, расположенного на разумном расстоянии от постоянного жилья и не требующего распада семейных и иных сложившихся отношений. Это право на работу, отвечающую профессии и уровню квалификации трудящегося. Невозможной представляется ситуация, когда желающий трудиться живет где-нибудь в Средней Азии вместе с другими членами семьи, а реализовать свое право на труд ему предлагают, скажем, в Сибири или на Дальнем Востоке.

Другая ценность — социалистическая справедливость в мере распределения и в мере потребления благ. Это словосочетание — не ошибка: прилагательное «социалистическая» необходимо для того, чтобы подчеркнуть неполноту этой справедливости на современном этапе развития нашего общества. Действительно, разве справедливо детям больше зарабатывающих родителей лучше одеваться, качественнее питаться, разнообразнее отдыхать, чем детям меньше зарабатывающих? Не справедливо также и различие в стартовых возможностях детей из различных семей, из разных регионов страны, из разных типов поселений. Исследование, проведенное нами в середине 70-х годов среди детей-подростков центральных и окраинных школ г. Новосибирска, выявило не только резкое различие материальных возможностей и статусов их семей (т. е. их родителей), но и различие уровней их духовного развития, разные способности к прогнозированию сво-

ей жизни, к адаптации к будущим условиям в пользу детей из центральных школ. Обнаружилась даже значительная запрограммированность, ориентация детей из окраинных школ преимущественно на среднее образование и занятия в сфере услуг, а детей из центральных школ — на высшее образование и научную, а также различного рода руководящую работу. Подобные проявления несправедливости существуют, и по разным причинам все их устранить социалистическое общество неспособно.

Наличие или отсутствие справедливости в мере распределения и потребления благ чаще всего формально фиксируется с большим трудом, наличие несправедливости обычно ощущается как неудовлетворенная потребность. Приведем один пример. Подавляющая часть учреждений культуры расположена в областных центрах, а среди них — в столицах республик. Значительная их доля сосредоточена в пяти городах СССР. Вот только две цифры: из 2000 городов нашей страны менее чем в 300 есть театры, в основном — по одному-два на город. При очень плотном расселении, хороших средствах сообщения, насыщенности первоклассными дорогами и при небольших расстояниях неравномерность территориального распределения учреждений культуры не вызывает ощущения несправедливости. Но когда расстояние до ближайшего театра или хотя бы кинотеатра составляет многие десятки, а то и сотни километров, когда местная библиотека располагает парой сотен второсортных книжек, а в продаже даже и таких не появляется, ощущение несправедливости вполне оправданно. Ощущают ли миллионы людей нашей страны, живущие в таких условиях на европейском Севере, в Поволжье, во многих районах Урала, Сибири, Дальнего Востока, Казахстана, Средней Азии и даже недалеко от Москвы, в некоторых районах Нечерноземья, несправедливость создавшегося положения? Ответом на этот вопрос является отношение ко многим подобным местам как местам, где можно зарабатывать средства на жизнь, но где не следует жить.

По-видимому, право на труд, социалистическая справедливость в мере распределения и потребления, а также гарантии того и другого являются основополагающими социальными ценностями, отсутствие которых для социализма немыслимо. Можно сказать и по-дру-

гому: социализм построен настолько, насколько он соблюдает право на труд, обеспечивает справедливость в мере распределения и потребления благ и гарантирует все это на продолжительный (гораздо больше жизни одного поколения) срок.

Конечно, этими ценностями система их не исчерпывается. За пределами нашего рассмотрения остались еще многие разнообразные условия жизнедеятельности, этические нормы и нормы поведения.

Как будет обстоять дело в условиях действия Закона о государственном предприятии (объединении)?

У предприятий на первое место выходит такая организационная ценность, как экономическая эффективность, так как оно в соответствии с Законом — в первую очередь товаропроизводитель. Этой ценности на предприятии должно быть подчинено все. Экономически неэффективное производство становится бессмысленным. Отсутствие прибыли лишает предприятие и возможности решения социальных задач.

Но ведь ориентация на экономическую эффективность и особенно на ее рост рано или поздно потребует от многих предприятий абсолютного сокращения численности работников, прямого их увольнения. Должны будут закрываться не только отдельные заводы, но и целые производства, отрасли. Что делать тогда? Хорошо, если такая необходимость случится в крупном городе, способном поглотить свободную рабочую силу. А если это произойдет в одном из многочисленных средних или мелких городов?

Представим себе, что мы находимся в ситуации выбора из двух следующих альтернатив: внедрить прогрессивную технологию, сократив значительное количество рабочих, либо отказаться от внедрения прогрессивной технологии, воспроизводить старую, но не сокращать рабочих и мириться с последствиями, обратными по отношению к первой альтернативе. В первом случае существенно повысится прибыль, появится возможность дальнейшей реконструкции предприятия, улучшения условий труда, увеличится заработная плата оставшихся на предприятии, вырастет фонд для решения социальных задач. Во втором случае рано или поздно предприятие проиграет экономическое соревнование, его продукция станет не нужна и, продержавшись какое-то время «на плаву», оно либо обанкротит-

ся, либо получит незаработанные дотации для спасения.

Если даже выбор будет делать сам коллектив, он окажется в очень трудном положении. Хорошо, если на соседних предприятиях потребность в рабочей силе велика. А если нет? А если еще хуже: соседних предприятий не существует? Может показаться, что есть иной выход — сократить рабочее время и тем самым занять всех. Однако этого нельзя сделать на отдельных предприятиях или в отдельных поселениях и даже регионах, не сокращая одновременно заработной платы. Значит, надо ждать, когда на новый режим работы сможет перейти все или почти все народное хозяйство, т. е. далеко не один год. Так мы попадаем в ситуацию блокирования, в которой столкнулись противоречивые цели, базирующиеся на противоречивых ценностях: с одной стороны — право на труд и гарантия работы, с другой — экономическая эффективность.

Примеры подобного рода можно умножить. Конечно, в каждом конкретном случае найдется какое-либо более или менее приемлемое решение. Но каждый раз это будет не устранение проблемной ситуации, а перемещение ее и возможного конфликта с одного предприятия на другое, из одного поселения в другое.

Кажется, что подобные ситуации — дело довольно отдаленного будущего. Однако это неверно: они возникают уже сейчас при повышении эффективности работы. Например, в 1986 году одно из ленинградских предприятий, выбрав все лимиты сырья из-за резкого повышения производительности труда, значительно перевыполнив план при высоком качестве продукции, встало перед необходимостью либо на месяц-два прекратить работу, не выплачивая заработной платы, либо сократить численность работающих. На данном предприятии работники решили устроить себе двухмесячный отпуск без содержания. Но это фактически означает снижение среднемесячной заработной платы. Один раз с таким положением смирились. Вряд ли то же самое произойдет, случись подобная ситуация, скажем, через год.

Рано или поздно надо будет идти на сокращение численности персонала. Есть соблазн ограничить действия предприятий, не дать им формировать условия

безработицы — это вполне отвечало бы одной из центральных социальных ценностей нашего общества — праву на труд. Но тогда сразу же возникнут многочисленные и разнообразные запреты на деятельность по увеличению экономической эффективности. Предприятия не смогут выполнить своих основных экономических задач, а затем и социальных. В результате появятся и очень острые конфликты. Но и самые незначительные из них могут, как видно, корениться не в ошибках отдельных людей, а в природе самой социальной системы, в противоречивой структуре ее центральных ценностей.

Вернемся к социалистической справедливости. Сталкивается ли она с экономической эффективностью или же они идут рука об руку? Конечно, можно вообразить себе некое неимоверно богатое общество, которое позволяет себе неопределенно большие траты как на производственные, так и на социальные цели, при этом никого не эксплуатируя за пределами своих границ. Но социалистическая фаза развития общества как раз и отличается от предыдущей добровольным самозапретом на эксплуатацию других стран, а от последующей — значительной ограниченностью своих средств.

Приведем пример из реальной жизни<sup>23</sup>. В одиннадцатой пятилетке в городах Западной Сибири в районах нефтегазового комплекса по ведомственным каналам распределялось до 90% всех ресурсов, предназначенных на социальные нужды. Жители этих городов были обеспечены по отношению к норме детскими учреждениями — на 53%, магазинами — на 60, объектами культуры — на 21, учреждениями здравоохранения — на 60, спортивными сооружениями — на 40%. В среднем на душу населения на объектах культуры осваивалось по 1,1 рубля капитальных вложений в год при 400 рублях инвестиций в жилье и 4—5 тысячах рублей — в производство. Такие темпы строительства объектов культуры позволили бы этим городам достичь современной нормативной базы через... 120 лет! Причина положения ясна: для ведомств и предприятий на пер-

<sup>23</sup> Приводимые далее данные — результаты расчетов канд. экон. наук В. М. Пушкарева.

вом месте находятся ценности, связанные с основным производством. И только нажим со стороны представителей самых верхних ступеней управления повел к тому, что социальные ценности в глазах руководителей соответствующих ведомств несколько повысили свой ранг.

Что произошло бы, если руководители отрасли раньше, еще до указаний сверху, сами отвлекли бы значительную часть средств — и материальных и людских — от заметно отстающего основного производства в социальную сферу? Было ли бы это одобрено высшим руководством? Ответ далеко не очевиден. И здесь налицо явная ситуация блокирования, ведущая к конфликтам.

Что же будет в условиях, когда предприятие вынуждено выбирать между тратами на производственные нужды и социальные или даже между тратами на решение различных социальных задач, скажем, на улучшение условий труда и строительство пансионата для престарелых? Создаст ли соблюдение нормативов, где-то и кем-то изобретенных, ощущение справедливости у населения, у стариков, у инвалидов, когда они начнут сравнивать условия своей жизни с условиями жизни в других местах? Какими расчетами можно доказать, что лучшее снабжение продуктами питания жителей, скажем, Москвы и Ленинграда по сравнению с жителями Поволжья, Сибири и еще многих других районов справедливо? По-видимому, никакого другого измерителя, кроме обнаружения недовольства населения, его неудовлетворенности своей жизнью, здесь не существует. Но это уже этап по крайней мере конфликтной ситуации.

Забываясь в каждый данный момент об экономической эффективности производства, мы ограничиваем себя в выборе справедливых в социальном отношении решений, и наоборот. Это заставляет нас говорить об ограниченной социальной справедливости, иногда вынужденной, а иногда даже и целесообразной. Таким образом, гуманистические ценности социалистического общественного строя противостоят ценностям текущей экономической практики. Противостояние этих ценностей, их столкновение создает разнообразные проблемные ситуации и вызывает социальные конфликты с трудно распознаваемой основой.

### Можно ли избежать конфронтации ценностей?

Вопрос о возможности избежать противостояния ценностей в неявной форме содержит в себе вопрос о неизбежности определенных социальных конфликтов в нашем обществе, поскольку противоречивые ценности через проблемную ситуацию и создают условия для столкновения людей. Тот же вопрос формулируется и так: можно ли в каждый данный момент времени примирить между собой неудовлетворенные потребности производства и людей, т. е., с одной стороны, тех групп людей, которые отвечают за производство, и, с другой — тех групп, которые не удовлетворены своим социальным положением, своими условиями жизнедеятельности и не в силах их самостоятельно изменить? И еще иначе: можно ли всегда наращивать экономическую эффективность, одновременно всегда и везде удовлетворяя растущие социальные потребности? И не просто их удовлетворяя, но при этом еще соблюдая и основные гуманистические ценности социализма?

Практика социалистического строительства в нашей стране на этот вопрос отвечает отрицательно. Общество продвигалось вперед рывками то в одной, то в другой области, то повышало эффективность хозяйствования и как бы выключало часть социальных ценностей, изымало их из обращения, т. е. согласно было на безработицу, на резкое увеличение дифференциации условий жизнедеятельности разных слоев населения, то, наоборот, заботилось о выравнивании жизненных условий, о соблюдении социальных ценностей, но при этом постепенно ухудшались условия хозяйствования.

Казалось бы, раз в практике мы находим лишь отрицательный ответ на поставленный выше вопрос, то этим можно и ограничиться — лучше подождать, понаблюдать жизнь. Однако попытаемся найти теоретический ответ. Если окажется, что столкновение ценностей неизбежно хотя бы в отдельных конкретных случаях и условиях, не являющихся, однако исключительными, тем самым отрицательный ответ на интересующий нас вопрос будет обоснован.

Вообще говоря, если принимать во внимание только то, что удается подсчитать и измерить, теоретиче-

ское решение для положительного ответа существует: максимум возможного удовлетворения потребностей при ограниченных ресурсах. Но между такими расчетами и даже теоретическими представлениями о живой жизни общества — непреодолимая пропасть. В частности, расчеты показывают необходимость переселения некоторого количества населения из мест с избытком трудовых ресурсов в места с их относительным недостатком. Чтобы можно было представить масштаб трудностей, которые возникнут на пути решения такой задачи приведем один простой пример.

Бытует убеждение, что Средняя Азия располагает избытком трудовых ресурсов относительно потребности в них хотя бы в сельской местности, и речь может идти не о «великом переселении», а о перемещении значительной части населения из села в город в пределах одной республики. На время оставим в стороне соображения этнокультурного характера. Действительно, с формально-статистической точки зрения в сельской местности Средней Азии в общественном производстве не занято до 20% населения в трудоспособном возрасте. В некоторых местах эти люди усиленно работают в своих личных подсобных хозяйствах, получая за сезон от продажи бахчевых на своих городских рынках до 15—20 тысяч рублей на семью. Существующий там сегодня уровень жизни уже включает в себя указанный доход. Как же переместить эту рабочую силу из семейных хозяйств в общественное производство? Если ограничить возможности заработка на бахчевых, снизится уровень жизни, что недопустимо. Но общественное хозяйство такой доход предложить не в силах. Одна из причин та, что в семейном хозяйстве заняты, как правило, люди с низкой квалификацией. Значит, труд из личных подсобных хозяйств надо вытеснить с помощью, например, техники, создавать условия, при которых трудоемкость производства бахчевых на приусадебных участках резко снизится. Но для этого нужны механизмы, которых нет, энергия, которой не хватает. В то же время промышленность, расположенная в городах, испытывает острую нехватку рабочей силы и вынуждена часть этого дефицита гасить за счет привлечения рабочей силы из-за пределов своей республики. Это, в свою очередь, сдерживает решение

части социальных задач для национального населения и вызывает определенное социальное напряжение.

### Попытка прогноза

Сейчас в нашей жизни мы широко наблюдаем перспективную функцию организационных конфликтов. Пресса буквально наводнена описанием таких конфликтов, анализом их именно с точки зрения созидания нового, рождающегося не просто в конфликтах, но и через конфликты, т. е. в конечном счете через рост социального напряжения и его разрядку в разнообразных, в том числе и организационных, взаимодействиях. Вполне закономерно встают вопросы о том, будут ли множиться конфликтные ситуации, какого в основном они будут типа, во что могут вылиться грядущие конфликты, какие конфликтные ситуации исчезнут, а с какими нашему обществу придется иметь дело продолжительное время?

Было бы безнадежным и несерьезным делом на основе ограниченной информации и в рамках очень небольшой книги пытаться ответить полно на все эти вопросы. Поэтому мы обратимся лишь к тем конфликтным ситуациям, которые порождены основными противоречивыми ценностями нашего общества и потому вызывают всеобщие конфликтные ситуации, во многом определяющие как внутриорганизационные, так и межорганизационные конфликтные взаимодействия.

Итак, между ценностями экономической эффективности и социалистического гуманизма существуют противоречия. Общество в разные времена поручало разным организациям защиту этих двух групп ценностей. Иногда это были одни и те же организации для тех и других ценностей, иногда — различные. Например, вплоть до 50-х годов строительство и распределение жилья велось почти исключительно через ведомства и предприятия. Лишь позднее сначала в Москве, а затем в других городах исполнительные комитеты стали приобретать статус не только чисто административных территориальных органов, но и заказчиков и распорядителей части жилого фонда. Компетенция исполкомов постепенно расширялась. Появились ведомства,

ваботой которых стало (или должно было стать) благо населения. Естественно, что они формировались по уже знакомому образцу, во многом организационно копируя существовавшие к тому времени комитеты, наркоматы, министерства. Эти ведомства (министерства просвещения, здравоохранения, торговли, жилищно-коммунального хозяйства и др.) действовали и действуют в значительной степени через соответствующие службы исполкомов. Так постепенно общество создает организации, целью деятельности которых должна быть защита гуманистических ценностей, их реализация.

Естественно ожидать, что в конфликтных ситуациях организации, относящиеся именно к таким ведомствам, должны противостоять организациям отраслевого характера. И действительно это так, когда дело касается ценностей, имеющих сегодня наиболее массовый характер. Отраслевые ведомства готовы добровольно вкладывать инвестиции туда, где ожидаются скорая экономическая отдача, удовлетворение интересов групп ответственных работников, либо туда, куда вынуждают обстоятельства. Таким обстоятельством сейчас, например, является острая нужда в жилье. Остальные заботы о населении предприятия стремятся переложить на плечи исполнительных комитетов Советов народных депутатов, почти не располагающих собственными средствами.

Позицию предприятий понять нетрудно. Но исполкомы, для того чтобы выполнить хотя бы минимум работ, направленных на удовлетворение общесоциальных нужд, должны идти на поклон к тем же предприятиям, искать пути принуждения производственных организаций к помощи, пробуждать в них интерес к потребностям своих работников. До сих пор предприятия оказывали огромное количество бесплатных услуг городам, никак не оценивая эту свою деятельность. По нашим данным, все услуги предприятий их руководители оценивают примерно в 25—30% городского бюджета. В то же время работники исполкома считают, что если бы предприятия прекратили свою бесплатную помощь, городской бюджет необходимо было бы увеличить в 2—3 раза. По-видимому, работники исполкомов ближе к истине. Таков масштаб зависимости организаций, защищающих гуманистические ценности,

от организаций, для которых главное — экономическая эффективность.

Но есть и обратная непосредственная зависимость предприятий от исполкомов по многим видам средств. Например, городское хозяйство держит в своих руках почти все водо-, тепло- и энергоснабжение, фонды продовольствия для общественного питания. Есть у исполкомов городов и организационные средства: право отвода мест для промышленного и другого строительства, право принятия архитектурно-планировочных решений, контроль за исправностью автотранспорта через органы государственной автоинспекции, возможность обращения в территориальные партийные комитеты и др. Руководителям предприятий это прекрасно известно, и время от времени между предприятиями и исполкомами вспыхивают острые конфликты, исходы которых заранее предсказать трудно. В этих конфликтах с обеих сторон используются далеко не только формальные, законные, но и многие неформальные, «подручные» средства взаимного давления.

Даже поверхностный анализ показывает, что проблемные ситуации, в которых предприятия неместного подчинения и исполкомы, образно выражаясь, стоят по разные стороны баррикады, будут множиться. Это будет происходить из-за того, что, с одной стороны, исполкомы во все большей степени делают «своими», организационными гуманистические ценности, связанные с удовлетворением потребностей не столько работников, сколько всего населения. Более того, реализация идей демократизации управления, самоуправления с необходимостью ведет к еще большему сосредоточению функций по защите гуманистических ценностей в организациях территориального характера. С другой стороны, предприятия в новых условиях хозяйствования (если условия будут последовательно претворены в жизнь) получают возможность значительную часть средств для решения социальных задач сосредоточить в своих руках. Вероятнее всего, что эти средства предприятиями будут тратиться с обязательным расчетом на свой коллектив, на свою выгоду. Произойдет усиление поляризации интересов исполкомов и предприятий.

Отсюда следует, что нельзя ожидать снижения количества проблемных ситуаций, как, наверное, и кон-

фликтов — их будет больше, чем сейчас, они должны быть острее и определеннее. Сейчас конфликты разрешаются стихийно, их исход зависит в наибольшей степени от того, кто входит в состав «команд» в данный момент времени, и в меньшей — от истинных нужд и интересов населения, хотя, конечно, в долговременном, историческом плане эти нужды и интересы становятся все более весомыми.

Избегать конфликтов невозможно, да и не надо их избегать. Правда, заранее для всех случаев определить приоритет тех или иных ценностей, что помогло бы разрешить все будущие конфликты, — занятие непродуктивное. Единственным выходом является проектирование и реализация такого механизма взаимоотношений между предприятиями и исполкомами, который позволит более или менее объективно идентифицировать проблемные и конфликтные ситуации, механизма, диктующего правила организации конфликтных взаимодействий такого рода и их исходы. В этом механизме главную роль, несомненно, должны играть производственные и территориальные коллективы, их самосознание и мнение, а организации — предприятия и исполкомы — должны стать проводниками воли этих коллективов. Основная трудность здесь заключается, наверно, в том, что производственные, трудовые коллективы уже существуют, и не только фактически, но и юридически, территориальных же коллективов с юридической точки зрения нет. Фактические территориальные коллективы, наблюдаемые в сельской местности, сложились издавна, а вот в городах их еще только предстоит обнаруживать и создавать.

Обратим внимание и на взаимодействие производственных организаций и профсоюзов. До сих пор профсоюзы во многом были простым приложением, дополнением производственных организаций. В своем новом качестве они должны больше времени и сил уделять решению внутриорганизационных социальных задач (улучшению условий труда, производственного быта, соблюдению техники безопасности, усилению справедливости в оплате труда и распределении различных благ, защите интересов трудящихся и т. п.), удовлетворению потребностей семей работников. Это непременно должно привести к более интенсивному включению профсоюзов в проблемные ситуации, где гума-

нистические ценности противостоят чисто хозяйственным, производственно-экономическим.

Сложнее станет положение трудового коллектива. Например, очевидно, что трудовой коллектив прямо заинтересован в улучшении условий труда, достигаемом благодаря научно-техническому прогрессу. Здесь его интересы смыкаются с интересами организации. Но как только встанет вопрос о серьезном сокращении или значительной профессиональной переориентации работников в русле мероприятий по тому же улучшению условий труда, надо ожидать сопротивления со стороны коллектива, так как потребности коллектива и организации, их интересы здесь разойдутся. Всякий раз, как только придется выбирать между реализацией ценностей инструментального и гуманистического плана, организация и ее собственный коллектив окажутся перед подобной дилеммой.

Что касается руководителей организации, то, с одной стороны, они должны быть на страже инструментальных ценностей своих организаций, а с другой — чутко реагировать на настроение и потребности коллектива, состоящего из людей, т. е. ориентироваться одновременно на противоречивые ценности.

В новых условиях неизбежно формирование и укрепление внутриорганизационных структур, для одних из которых главными должны быть инструментальные, производственно-технические и экономические ценности, а для других — социальные. Но такие структуры окажутся вовлеченными в проблемные ситуации на разных их полюсах, а потому будут генерировать конфликтные ситуации и конфликты. В конечном счете такие конфликты должны оцениваться положительно, так как их наличие как раз и будет указывать на активно ведущийся поиск разумных решений.



## Литература

- Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений. М., 1983.
- Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М., 1985.
- Алексеева А. Т. К вопросу об условиях возникновения конфликтных ситуаций // Сборник трудов МОИП им. Н. К. Крупской. М., 1973.
- Андреев Э. П., Ермаков В. Т., Фролов С. И. Производственный коллектив и социальное планирование. М., 1978.
- Андреева Г. М. Социальная психология. М., 1980.
- Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А. Современная социальная психология на западе. М., 1978.
- Березин Ф. В., Мирошников М. П., Рожанец Р. В. Методика многостороннего исследования личности. М., 1976.
- Блау П. М. Исследование формальных организаций // Американская социология: Перспективы. Проблемы. Методы: Пер. с англ. М., 1972. С. 93—105.
- Бобнева М. И. Социальные нормы и регуляция поведения. М., 1978.
- Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Конфликты в организациях // Экономика и организация промышленного производства. 1979. № 4. С. 149—155; № 6. С. 160—167; № 8. С. 148—152, № 10. С. 208—217.
- Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Друзья и коллеги: Когда друзья? Когда коллеги? // Знание — сила. 1980. № 1. С. 24—27; № 2. С. 21—23.
- Васильев В. Г. Социалистическое промышленное предприятие: его структура и функции // Социол. исслед. 1974. № 1.
- Вильховченко Э. Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности». М., 1971.
- Гвишиани Д. М. Организация и управление: Социологический анализ буржуазных теорий. М., 1972.
- Гибш Г., Форверг М. Введение в марксистскую социальную психологию. М., 1972.
- Голднер Э. Анализ организации // Социология сегодня: Проблемы и перспективы: Пер. с англ. М., 1965. С. 445—476.
- Ершов А. А. Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. Л., 1976.
- Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. М., 1986.
- Зосимовский А. В. Управление конфликтными ситуациями в целях нравственного воспитания // Проблемы управления процессом воспитания. М., 1971.
- Кичанова И. М. Конфликт: за и против. М., 1978.

- Ковалев А. Г. Психология личности. М., 1970.
- Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1978.
- Коллектив и личность. М., 1975.
- Кон И. С. Социология личности. М., 1967.
- Котенко Т. Е. Некоторые причины нравственных конфликтов в трудовых коллективах // Научно-техническая революция и философская наука. Л., 1977.
- Куртиков Н. Социальный объект управления — коллектив. М., 1977.
- Лапин Н. И. Проблемы социального анализа организационных систем // Вопр. философии. 1974. № 7.
- Лапин Н. И., Коржева Э. М., Наумова Н. Ф. Теория и практика социального планирования. М., 1975.
- Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.
- Маецкий З. Проблемы морального конфликта // Филос. науки. 1973. № 6.
- Маецкий З. Социальные основы морального конфликта. Л., 1974.
- Мерлин В. С. Социально-типические свойства личности в типологическом конфликте // Вопросы современной психоневрологии. Л., 1968. (Тр. ин-та им. Бехтерева. Т. 38).
- Методологические проблемы теории организации. Л., 1976.
- Мироненко В. В., Носатов В. Т. Личностные конфликты и общее в характере их разрешения // Труды III Всесоюзного съезда общества психологов. Т. 3, вып. 1. М., 1968.
- Михеев В. Социально-психологические аспекты управления: Стиль и метод работы руководителя. М., 1975.
- Моченов Г. А., Ночевник М. Н. Конфликтные ситуации и организационная структура коллектива // Материалы Всесоюзной конференции по проблемам управления научными исследованиями и разработками. Ч. IV. М., 1973.
- Нечипоренко Л. Н. Возникновение буржуазной «социологии конфликта» // Вестн. МГУ. Сер. Философия. 1976. № 4.
- Орлова Э. А. Диагностическая функция конфликта // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга. Краснодар, 1975.
- Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971.
- Петров И. И., Семенов Л. А. Проблемы социального конфликта в современной буржуазной социологии // Филос. науки. 1975. № 3.
- Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 1977.
- Поляни М. Личностное знание: Пер. с англ. М., 1985.
- Подinovский В. В., Ногин В. Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. М., 1982.
- Полищук Л. И. Метод обобщенного градиента в диалоговых процедурах векторной оптимизации // Автоматика и телемеханика. 1981. № 5.
- Полищук Л. И. Модели многокритериальной оптимизации экономических систем. Новосибирск, 1984.

- Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история. М., 1968.
- Пригожин А. И. Социологические аспекты управления. М., 1974.
- Пригожин А. И. Социология организаций. М., 1980.
- Проблемы личности в социальной психологии. М., 1979.
- Психологические механизмы регуляции социального поведения. М., 1979.
- Руководство и лидерство. Л., 1973.
- Сетров М. И. Основы функциональной теории организации. Л., 1973.
- Скобеев К. М. К методологии выявления проблем организаций // Проблемы познания и управления социальными процессами. Томск, 1981. С. 96—103.
- Скобеев К. М. Нормативность и сущность организаций // Социальные проблемы познания и управления. Томск, 1983, С. 118—123.
- Смолин Г. Л. Принципы исследования конфликта // Вопр. философии. 1968. № 8.
- Соснин В. А. К исследованию конфликтов в социальной психологии США // Социально-психологический климат. М., 1979.
- Социальная психология. М., 1975.
- Социальные проблемы управления трудовыми коллективами. М., 1978.
- Тернер Дж. Структура социологической теории: Пер. с англ. М., 1985.
- Угрюмова А. Н. Проблема человека в буржуазных теориях организаций. Киев, 1982.
- Храмов В. О. К вопросу об определении понятия «производственный конфликт» // Национальные отношения в условиях развитого социализма. Днепропетровск, 1974.
- Храмов В. О. Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций в производственном коллективе. М., 1977.
- Щедрина Е. В. Референтность как характеристика системы межличностных отношений // Психологическая теория коллектива. М., 1979.
- Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969.
- Шихирев П. И. Современная социальная психология США. М., 1979.
- Эпштейн С. Индустриальная социология в США. М., 1972.
- Яковлева С. И. Особенности методов капиталистической эксплуатации в современную эпоху. Л., 1972.
- Ярошевский М. Г., Кара С. Г., Карцев В. П. Проблемы руководства научным коллективом: Опыт социально-психологического исследования. М., 1982.
- Assael H. Constructive role for interorganizational conflict // Administrative Science Quarterly. 1969. N 14. P. 573—581.
- Boulding K. E. Conflict and defence: A general theory. N. Y., 1962.
- Brown D. Managing conflict at organisational interfaces. Addison-Wesley, Mass., Cal., London, 1983.
- Collins R. Conflict sociology. N. Y., 1975.
- Conflict resolution technology: The organisation development institute/Cole D. Cleveland, 1983.
- Coser L. The functions of social conflict. N. Y., 1956.
- Distefano T. Interorganization conflict: A review of an emerging field // Human Relations. V. 37, N 5. May, 1984. P. 351—356.
- Himes J. S. Conflict and conflict management. Athens, 1980.
- Litvak E., Hylton L. Interorganizational analysis: A hypothesis on coordinating agencies // Administrative Science Quarterly. 1962, N 6. P. 395—415.
- Matejko A. In search of new organizational paradigm. N. Y. 1986.
- Molnar J., Rogers P. A. A comparative model of interorganizational conflict // Administrative Science Quarterly. 1979. N 24. P. 405—424.
- Schelling C. The strategy of conflict. London; Oxford; N. Y., 1960.
- Schmidt S., Kochan T. Conflict: towards conceptual clarity // Administrative Science Quarterly. 1972. N 17. P. 359—370.
- Simmel G. Conflict. Glencoe, Ill., 1955.
- Game theory and related approaches to social behavior/Shubik M. Selections. N.-Y., London, Sydney, 1964.

## Оглавление

Предисловие . . . . .	3
От авторов . . . . .	6
Анатомия конфликта . . . . .	11
Кто, когда, почему . . . . .	—
Ситуация 1 . . . . .	22
Ситуация 2 . . . . .	24
Конфликт в развитии . . . . .	25
Ситуация 3 . . . . .	29
Ситуация 4 . . . . .	34
Разрешение конфликта . . . . .	35
Ситуация 5 . . . . .	42
Конфликт против нашей воли . . . . .	43
Рабочие места . . . . .	51
Ситуация 6 . . . . .	52
... И их связи . . . . .	57
Ситуация 7 . . . . .	58
Цели и ресурсы . . . . .	64
Ситуация 8 . . . . .	72
Личные контакты . . . . .	—
Совсем другие конфликты . . . . .	—
Ситуация 9 . . . . .	75
Технология внутригруппового общения . . . . .	78
Ситуация 10 . . . . .	82
Ситуация 11 . . . . .	84
Нормы и правила . . . . .	87
Ситуация 12 . . . . .	89
Ситуация 13 . . . . .	92
Взаимные ожидания (позиции в группе) . . . . .	93
Ситуация 14 . . . . .	97
Ситуация 15 . . . . .	103
И снова связи . . . . .	109
Личность, цель, мотив . . . . .	109
Столкновение личностей = столкновение целей? . . . . .	—

Ситуация 16 . . . . .	109
Самооценка оппонентов и личностный ресурс . . . . .	117
Ситуация 17 . . . . .	—
Об организационном конфликте всерьез . . . . .	131
Производственная организация . . . . .	133
Противоречия, конфликты, организации . . . . .	138
Организационный конфликт . . . . .	144
Функции организационного конфликта. Оценка его эффективности . . . . .	157
Организационные ценности . . . . .	163
Экономическая практика и социальные ценности . . . . .	169
Можно ли избежать конфронтации ценностей? . . . . .	177
Попытка прогноза . . . . .	179
Литература . . . . .	184

Научно-популярное издание

Бородкин Фридрих Маркович  
Коряк Наталья Михайловна

**ВНИМАНИЕ:  
КОНФЛИКТ!**

Редактор *Е. В. Вирюкова*  
Художник *В. И. Шуманов*  
Художественный редактор *Л. Л. Мордохович*  
Технический редактор *Л. П. Минеева*  
Корректоры *В. К. Жихарева, Е. В. Плякина*

ИБ № 34827

Сдано в набор 17.02.88. Подписано к печати 15.07.88. Формат 84×108/16. Бумага книжно-журнальная. Обыкновенная гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 10,1. Усл. кр.-отт. 10,5. Уч.-изд. л. 10,2. Тираж 160 000 экз. Заказ № 58. Цена 70 коп.

Ордена Трудового Красного Знамени издательство «Наука», Сибирское отделение, 630099 Новосибирск, ул. Советская, 18.  
4-я типография издательства «Наука», 630077 Новосибирск, ул. Станиславского, 25

**ВНИМАНИЕ: КОНФЛИКТ!**

... цели, мотивы и переживания  
оппонентов - тот живой двигатель  
конфликтов, который превращает  
взаимодействие сил, противоборствующих в  
организации, в неповторимую и сложную  
психологическую ситуацию, где  
проявляются личности,  
сталкиваются характеры, совершается  
нравственный выбор.  
Во всем этом главное — цели оппонентов.  
Они — ключ к пониманию и прогнозу  
поведения участников конфликтной ситуации.

