

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

Высшая школа государственного управления

В. Козлов, А. Козлова

# **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ: ПРИМЕНИТЬ НЕЛЬЗЯ ЗАБЫТЬ**

*Кейс-практикум*

Москва  
2024

УДК 316.28(083.132)  
ББК 60.833.1я81

**Авторы:**

**Козлов Владимир Владимирович** — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (переговорами);

**Козлова Александра Александровна** — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (групповая медиация, управление конфликтами).

**Рецензенты:**

**Кукушкин Марк Евгеньевич** — корпоративный антрополог, основатель и старший партнер компании Бизнес-тренер, Тренер Года (премия Trainings), коуч, консультант по организационному развитию, консультант по развитию корпоративной культуры.

**Алиева Севиль Алиевна** — кандидат педагогических наук, магистр психологии, бизнес-медиатор, психотерапевт, методолог, эксперт ВШГУ РАНХиГС.

**К 59**

**Козлов, Владимир Владимирович.**

Управление конфликтом: применить нельзя забыть : кейс-практикум / В. В. Козлов, А. А. Козлова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Калининград : Полиграфичъ, 2025. - 136 с. - 1000 экз. - ISBN 978-5-6053574-3-8.

УДК 316.28(083.132)

ББК 60.833.1я81

Очень легко найти конфликт в любой ситуации, даже если его там нет. Но нужно ли? Конфликт — такая область, с которой соприкасался каждый. И у каждого свой взгляд на то, как его обозначить и что с ним делать. Авторы этой книги на примерах из практики показывают, как можно «измерить» конфликт, повлиять на него и грамотно оценить последствия своих решений. Это технологическое знание, оно не дает верных ответов на вопрос «что делать?», но предлагает понятные инструменты для упорядочивания собственного опыта. Самое ценное — это осознанное умение определять, есть ли конфликт в данной ситуации, чтобы не создавать лишнего напряжения и уверенно управлять конфликтом. В любой роли — участника, оппонента или посредника.

*Подготовлено с использованием справочной правовой системы «КонсультантПлюс»,  
справочно-правовой системы «Гарант».*

ISBN 978-5-6053574-3-8



9 785605 357438 >

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2023

© Козлов В. В., Козлова А. А., 2024

## **Дорогие друзья! Уважаемые коллеги!**

Перед вами учебное пособие из серии книг, подготовленных в 2024 году Высшей школой государственного управления Президентской академии к годовщине образования первых органов местного самоуправления в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Запорожской и Херсонской областях. Органы власти и жители этих регионов уверенно создают свое будущее, шаг за шагом формируя фундамент для роста благополучия и качества жизни.

Интеграция управленцев новых регионов в систему органов публичной власти Российской Федерации невозможна без понимания особенностей государственной политики и правового регулирования в различных отраслях, а также знания современных инструментов публичного управления, системы государственного устройства, основ государственной и муниципальной службы.

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации Владимира Путина Президентская академия в числе первых включилась в процесс содействия интеграции управленцев из новых субъектов, который предусматривает и обучение представителей органов публичной власти, и экспертную и консультационно-методическую поддержку, и подготовку серии учебных пособий. Мы стали единой большой командой и сделали уже очень много, но впереди еще более масштабные и важные задачи!

При подготовке серии книг авторы стремились познакомить читателей с разными аспектами деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в контексте правовых, управленческих, финансово-экономических реалий современной России.

Надеюсь, это учебное пособие станет настольной книгой и вашим верным помощником в поиске оптимальных решений при выполнении профессиональных задач.

*С пожеланиями успеха,  
Алексей Комиссаров,  
ректор Президентской академии*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

## **Глава 1.**

### **Понятие и структура конфликта** .....12

1.1. Составляющие конфликта .....12

1.2. Мера конфликта .....20

1.3. Уровни конфликта .....24

1.4. Слагаемые конфликта .....33

1.5. Треугольник удовлетворенности .....41

## **Глава 2.**

### **Конфликтный решебник: «Кто виноват?» или «Что делать?»** ...46

2.1. Конфликт? Нет. Тогда что? .....46

2.2. Управление конфликтом. ....50

2.3. Конфликты персон в организации .....60

## **Глава 3.**

### **Индивидуальная конфликтная компетентность** .....67

3.1. К вопросу об индивидуальных различиях. ....68

3.2. Подробнее об индивидуальной  
конфликтной компетентности. ....72

## **Глава 4.**

### **«Третий не лишний»: роль и правила участия третьей стороны в конфликте** .....79

4.1. Урегулирование или разрешение .....	79
4.2. Фазы развития противоречия .....	80
4.3. О роли третьей стороны на каждой фазе развития противоречия .....	88
4.4. Правила и приемы участия третьей стороны в решении конфликтов .....	91
<b>Глава 5.</b> <b>Позиция руководителя при разрешении конфликтов .....</b>	<b>95</b>
5.1. Конфликты персон в организации .....	95
5.2. Роль руководителя в конфликтах .....	99
5.3. Примеры конфликтов и их решений .....	104
<b>Глава 6.</b> <b>Вместо завершения .....</b>	<b>118</b>
6.1. Проблема выбора подхода к конфликту .....	119
6.2. Профилактика организационных конфликтов .....	120
6.3. Посредничество в разрешении конфликтов .....	123
6.4. Выводы к главе .....	127

## ВВЕДЕНИЕ

*Надо, чтобы что-нибудь случилось, —  
вот объяснение большинства человеческих конфликтов.  
Надо, чтобы что-нибудь случилось необыкновенное,  
пусть даже рабство без любви,  
пусть даже война или смерть!  
Да здравствуют похороны!*

**Альбер Камю**

Эта книга рассчитана в основном на людей, которые профессионально призваны управлять конфликтами или учитывать их протекание в своей профессиональной деятельности. Для них она может послужить средством упорядочивания собственного опыта.

Госслужащих в специальной профессиональной литературе не случайно относят к категории специалистов особых сфер деятельности. Нам всегда приходится решать проблемы в системе потенциально конфликтной. Здесь нет негативного смысла. Ни одно государство не придумало, как сделать так, чтобы «от всех — по способностям, всем — по потребностям». Ресурсов всегда не хватает, и приходится принимать решения по принципу «или-или». И быть посредниками в решении конфликтных ситуаций между гражданином и государственными структурами, между возможностями государственных органов и ожиданиями посетителя. В этих ситуациях конфликтная компетентность позволяет госслужащему остаться профессионалом. Помочь в решении данной задачи направлена эта книга.

Ее прочтение не гарантирует выработки у вас умения успешного разрешения любой проблемной ситуации. Помните, как немного грубовато, но точно по смыслу говорится в одной восточной поговорке: «Если бы яйца помогли в развитии голоса, то куриный зад заливался бы соловьем». Прежде всего, успешное разрешение конфликтных ситуаций, управление ими зависит от развития личностного ресурса человека, способности в любом возрасте оптимизировать собственное поведение в зависимости от полученного нового опыта. И опыт этот не всегда позитивный. Как говорится, «все несчастье человека оттого, что он предназначен только для счастья».

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

Хочется в развитие этой мысли привести пример из жизни.

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

В данной книге предлагается рассмотреть конфликт применительно к организационной, профессиональной сфере, иллюстрируя феномены конфликтологии конкретными ситуациями из жизни преимущественно государственных организаций. Авторы не переносят эту информацию на сферу национальных, социальных, семейных отношений и конфликтов. Из всего многообразие определений, подходов, рекомендаций, алгоритмов и пр. вам предлагается то, что возможно применить в практике государственной службы.

Выражая основную идею книги, сошлемся на высказывание: *«Умные обычно сомневаются в своих знаниях, глупые же постоянно ставят в конце своих скромных мыслей большой восклицательный знак».* В этой книге заложен не поведенческий алгоритм «делай только так», но подход к решению, который можно (но не обязательно) использовать. Потому что он — не единственно верный. А предложенные сценарии — не рецепты для заучивания и повторения. Хотим пригласить вас со-размышлять, почувствовать краски и полутона, увидеть логику и стиль, осознать вкус и, главное, принять последствия каждого из множества вариантов действий в той или иной ситуации. Поэтому не ставим запятой в названии «применить нельзя забыть». Как не ставим восклицательного знака в конце, оставляя за каждым право решить, что достойно применения, а что стоит забыть.

Любое знание без практики мертво. Если вы просто ознакомитесь с предлагаемой информацией, боимся, что вы напрасно потеряете свое время. Будет оптимальной ваша готовность применить информацию книги на своей практике. В этом случае вы получите знание, которое совершенно точно не забудете...

И, наконец, все мы понимаем, что тема конфликта достаточно серьезна. Но все же «мир выжил, потому что смеялся». В наших книгах, курсах и тренингах в качестве иллюстраций и комментариев мы сознательно используем шутки, анекдоты, афоризмы, поскольку эмоционально положительно поддержанное знание запоминается намного лучше.

При встрече с конфликтами людям свойственно задаваться так называемыми «типичными» вопросами. Первые два — это извечные «вопросы русской интеллигенции»: «Кто виноват?» и «Что делать?». В качестве третьего предлагается вопрос Александра Грибоедова, который устами А. А. Чацкого произнес: «А судьи кто?».

Как эти вопросы связаны с конфликтом? Для начала заметим важный момент: этими вопросами задаются те, кто в проблемной ситуации, согласно конфликтному «треугольнику» Стивена Карпмана, чувствуют себя «жертвами». Отвечая на первый вопрос, жертва определяет «палача». Отвечая на второй, выступает с обвинениями либо наносит ему «ответные» жесты восстановления справедливости — «чтобы ему тоже было плохо». Учитывая, что, согласно известному высказыванию, «виновного проще назначить, чем искать», «палачом» часто оказывается тот, кто ближе стоял. Получая обвинения в свой адрес, назначенный чувствует себя ущемленным, а значит — жертвой, и ему-то уж конкретно понятно, кто тот «палач», который наносит урон его репутации. Таким образом, у него готовы ответы на те же типичные вопросы. И две «жертвы» отчаянно спорят о том, кто больше жертва и кто меньше палач, пока не решат обратиться к мнению третьего — независимого «судьи». Тот либо примет сторону одной из жертв, превратившись в глазах другой в «и ты туда же»-палача. Либо постарается примирить воинствующие стороны, которые, не добившись **своей** справедливости, зададутся третьим вопросом — а тот ли это судья, и, возможно, объединятся против него в поисках лучшего решения... Знакомо? И так захватывающе!

Это же так интересно — следить за тем, как участники проблемной ситуации меняются ролями, сыплют обвинениями и доказательствами неправоты оппонента или судьи, превращаясь из несчастного пострадавшего в яростного обвинителя.

Бесконечно! И безрезультатно. Именно поэтому вам предлагается опираться при встрече с конфликтом на три технологических вопроса-опоры.

### **Вопрос 1. Есть ли конфликт?**

Помните известную фразу из произведения братьев Стругацких «Эра милосердия»: *“Очень трудно искать черную кошку в темной комнате, особенно если ее там нет”*. Далеко не все, что кажется конфликтом, является таковым. Используя аналогию с кошкой, отметим:

- ◆ существуют проблемные ситуации, когда нам кажется, что конфликт есть, мы его боимся и избегаем искать решение, и тогда проблема усугубляется;
- ◆ есть ситуации, когда нам кажется, что конфликта нет, мы входим в эту комнату, надев «розовые очки», и только наступив на хвост кошке и получив болезненные царапины, понимаем, как ошибались;
- ◆ есть люди, которые уверены, что конфликты есть всегда, и, заходя «в комнату», создают конфликты на ровном месте, чтобы затем с разной степенью успеха решать то, что сами же создали, а потом гордо бить себя в грудь со словами «я был прав!».

Поэтому важно четко отвечать на вопрос, есть ли конфликт в конкретной ситуации. А если нет? Это не означает, что проблемную ситуацию не надо решать, только не стоит называть ее конфликтом.

### **Вопрос 2. Что делать?**

Добавим к этому вопросу одно слово, которое поменяет его смысл по сравнению с типичным «что делать?». Но сначала — цитата.

*Когда-то авторы книги ознакомились с результатами масштабного опроса, посвященного качеству российского управленческого образования. В нем приняли участие преподаватели, слушатели*

*и выпускники управленческих программ, а также руководители организаций, которые направляли своих управленцев на учебу. В тех результатах были слова, которые мы отметили для себя как ключевые: “Выпускники российских школ управления блестяще умеют находить причины возникновения проблемных ситуаций и отвечать на вопросы о том, что было сделано неверно при ее решении. Но мало кто может грамотно сказать, что стоит сделать сейчас, чтобы эта ситуация не повторилась в будущем”. Переводя на бытовой язык, мы «крепки задним умом» и на вопрос: «Что делать?» отлично отвечаем: «Искать ошибки... и стрелочника».*

Это проще: в этой «комнате прошлого» свет уже включили, последствия пребывания в ней «кошки» уже очевидны. И люди действуют по принципу «потому что». А надо действовать по другому принципу — «для того, чтобы». И для этого надо понимать это самое «для чего». А будущее не всегда определено, там-то как раз «комната темная», а включать свет умеют не все. И более ресурсным оказывается тот, кто может ответить на вопрос «Что делать, чтобы...?», кто понимает, ради чего нужно решать конфликт, к какому результату надо вывести участников (оппонентов), чтобы негативная ситуация не повторилась в будущем.

Прежде чем вам будет представлен третий технологический вопрос, предложим задачку про кошек.

*В комнате было четыре кошки. Вошел человек и оставил дверь открытой. Две кошки вышли. Сколько кошек стало в комнате?*

Ребенок в историческом примере удивил учителя словом «три», добавив в ответ на «почему?» волшебное «одна вернулась». Удивительно: математически ответ в этой задаче один ( $4-2=2$ ), а поведенчески — бесконечное множество. И к конфликтам это относится на все 100%. Потому что конфликт — реальность поведенческая, участники конфликта — люди, и математической логике они далеко не всегда подчиняются.

Разных «что делать?» в конфликте может быть бесчисленное множество. Какой же из вариантов ответа верный? Тот, что ведет к нужному «чтобы» и учитывает третий вопрос.

### Вопрос 3. Что же я сделал?

Давайте продлим аналогию с кошками и темной комнатой.

*Пришел человек в комнату, увидел там кошку, стал предпринимать в отношении нее какие-то действия. А дверь оставил открытой. И пока он разбирался с одной кошкой, в комнате появились еще несколько.*

Бывает, что, решая одну проблему, недалекие умы создают несколько других. «Иногда не желая того», как пел известный герой из экранизации романа И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев».

Давайте развивать важное умение не только продумывать сценарии решения конфликтных ситуаций, но и просчитывать «конфликтные риски», которые возникают в ходе их реализации. Иначе можно попасть «из огня да в полымя».

Предлагаем назвать это «принцип «плюс 2 — минус 1»: прежде чем действовать в проблемной ситуации, оцените последствия своих действий. Если лучшего решения пока нет, надо принять, что конфликт есть (есть «кошка в комнате»), что решить его пока не удастся («кошка будет оставаться в комнате»), что придется нести определенные потери в связи с этим конфликтом («кошку придется кормить и поить»). И, как говорится в одной мудрой фразе, «придется с открытыми глазами видеть то, на что мы эти глаза будем закрывать». В таком бездействии есть мудрость, оно оправданно, потому что «комната уже не темная, и кошка в ней уже на виду». И в итоге получен грамотный ответ на все три технологических вопроса в конфликте.

В этой книге предлагается потренироваться давать ответы на эти вопросы применительно к различным ситуациям из профессиональной практики государственной службы. И речь не о том, чтобы вы запомнили конкретные ответы, а о том, чтобы вы умели эти ответы находить.

Начнем с ответа на первый вопрос: «Есть ли конфликт?».

# ГЛАВА 1.

## ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

### 1.1. Составляющие конфликта

*Любая система разрушается изнутри  
неуправляемыми конфликтами.*

Давайте рассмотрим измерители конфликта на примере из собственной профессиональной практики. Опишите ваш конфликт по определенной схеме, а попутно вам будут предложены некоторые определения.

Ваш конфликт.

1. Кто с кем конфликтует?		
2. Про что?		
3. Для чего?		
4. Эмоциональная «температура»		
5. Ваша роль и конечная цель		

#### 1. Кто с кем конфликтует?

Конфликт подразумевает наличие двух сторон. При этом стоит учитывать других участников, чьи интересы так или иначе представлены в данной ситуации. Их мы будем называть «заинтересованные». А непосредственных участников конфликта назовем «оппонентами».

Оппонентом может выступать человек или группа. То, сколько человек участвует в конфликте с каждой стороны, определяет так называемый **уровень конфликта**, о чем будем говорить далее.

В конфликтологии есть понятие «**ранг оппонента**». Оппоненты в конфликте обладают некоей «силой», с которой связана возможность победы. Величину такой «силы» связывают с тем, кого представляет человек, вступающий в конфликтные взаимодействия. «Сила» минимальна, если человек защищает исключительно собственные, чисто индивидуальные интересы. Она максимальна, когда речь идет о законных интересах общества в целом. Измерять «силу» мы не умеем, однако часто можно определить, который из оппонентов «сильнее».

Важно помнить, что одним из распространенных приемов управления конфликтом является изменение ранга оппонента. В целях повышения своего ранга оппоненты стремятся привлечь на свою сторону союзников, вовлекая их интересы в противоречие, что переводит конфликт из личностного уровня на групповой. Так происходит *эскалация конфликта*.

Формально ранг группы выше, чем ранг одного человека. И математически конфликты решались бы в пользу большинства. Однако на уровне организационного поведения может быть так, что вес (ранг) одного человека позволяет принимать решения не в пользу группы. Примеры этому наверняка есть в вашей практике. Это более подробно будет обсуждено в соответствующем разделе.

Еще одна ремарка: если формально в ситуацию вовлечены несколько сторон, то при анализе конфликтных рисков стоит учитывать потенциальную возможность возникновения конфликтов в каждой паре и подгруппе. Например, в группе из троих участников возможны шесть конфликтов (не считая внутрилличностных). Еще и поэтому, чтобы не запутаться в гипотетических, потенциальных и реальных конфликтах, важно уметь грамотно отвечать на вопрос: «Есть ли конфликт?».

## 2. «Про что конфликт?»

Заметьте, что в таблице одна ячейка на двоих. Ответ на этот вопрос определяет так называемый **объект конфликта**. Драматургия конфликта разворачивается как раз вокруг объекта, который один на двоих. Здесь две ремарки:

Ремарка 1. Самое сложное — найти точную формулировку объекта. Если для одного оппонента «про что» очевидно, а для другого это тайна за семью печатями, то, возможно, конфликт есть в голове только одного участника.

### Пример

*Мы готовили учебную программу для одного из департаментов госучреждения. Разговор с руководителем носил конструктивный характер, обе стороны остались довольны не только содержанием, но и эмоциональной тональностью встречи. По завершении разговора руководитель вызвался проводить нас, и на выходе из кабинета мы столкнулись с миловидной, стильно одетой женщиной. Она извинилась перед нами, а потом критично посмотрела на нашего сопровождающего и злобно сказала: “Опять замышляете, как нам жизнь испортить?..” — и гордо проследовала по своим делам. На наш немой вопрос руководитель ответил: “Прошу извинить и не обращать внимания. Моей сотруднице **кажется, что у нее со мной конфликт**”. А в его восприятии у него с ней конфликта не было...*

Неплохая иллюстрация — пример того, что опция «про что» может быть очень разной.

Ремарка 2. Если все же удалось обозначить какую-то формулировку в ячейке «про что», то есть найти «объект» конфликта, то удалось наполовину «сложить» конфликтный пазл. Далее мы увидим, что именно формулировка объекта определит для нас не только уровень конфликта, но и ответ на второй технологический вопрос: «Что делать, чтобы...?». А пока...

### 3. «Для чего?»

Заметьте, что в таблице снова своя ячейка для каждого оппонента. Этот пункт, во-первых, проверочный — он позволяет уточнить объект. А во-вторых, если мы пропишем здесь глаголы, то получится легкий ответ на вопрос «есть ли конфликт?». Поясним сначала на бытовом примере.

## Пример

У папы двое детей-подростков — сын и дочь. Почти каждый вечер после работы ему приходится разруливать конфликты между ними. Сегодня, придя домой, он снова увидел двух «сычей», которые дулись друг на друга каждый в своем углу.

Папа идет к дочери:

— Про что сегодня конфликт?

— Про последний апельсин, который лежит на кухне, — отвечает дочь.

Папа идет к сыну:

— Про что сегодня конфликт?

— Про последний апельсин, который лежит на кухне, — отвечает сын.

«Версии совпали, — думает папа. — Уже есть определенность, и она реально похожа на конфликт».

Папа идет к дочери:

— Зачем тебе апельсин?

— Мне нужно **натереть** цедру, чтобы испечь кекс, — отвечает дочь.

Папа идет к сыну:

— Зачем тебе апельсин?

— Мне нужно **выжать** сок, чтобы сделать напиток, — отвечает сын.

Получается, что у них разное «про что»: один про сок, другая про цедру.

1. Кто с кем конфликтует?	сын	дочь
2. Про что?	последний апельсин	
3. Для чего?	выжать сок	натереть цедру

И конфликта, получается, нет. Или все-таки есть? Ведь почему-то «два сыча» дуются друг на друга...

Если «про что» совпадает, если мы определили объект и разные «для чего» оппонентов, мы нашли суть конфликта. Мы так и будем

его называть — конфликт «по сути». Это рациональная составляющая. А еще есть эмоциональная, которую мы свяжем со следующим пунктом таблицы.

#### 4. «Эмоциональная температура»



Вот тут позвольте сделать отступление про эмоции и представить вам один полезный образ — образ «скороварки».

Известно, что это кастрюля, крышка которой плотно завинчивается. При нагревании внутри увеличивается давление, меняется температура кипения, продукты готовятся быстрее, с сохранением полезных свойств. К тому же это экономно, поскольку кастрюля продолжает «варить» даже после того, как ее сняли с плиты, так как температура снижается медленнее. Есть одна важная деталь: в крышке скороварки есть клапан, который стравливает лишнее давление. Если клапан разбалансирован, нарушается качество готовки. Слишком свободная пружинка будет стравливать пар постоянно, и нужного давления внутри не случится. Стишком затянутая пружина или «запаянный» клапан приведут к тому, что давление рано или поздно разорвет скороварку.

По аналогии работают наши эмоции. «Скороварка» — аккумулятор энергии, которая не находит выхода в запланированной деятельности. Когда какая-то сложная, спорная ситуация не дает нам действовать, эмоциональное напряжение растет. В определенный момент «клапан» воли не выдерживает, и лишний пар стравливается. Так окружающие видят, что содержимое дошло до «точки кипения», появляются внешние проявления эмоций: в мимике, жестах, словах. Чем больше энергии накопила наша «скороварка», тем сильнее будут эмоции, тем яростнее действия.

Важно, что ситуация взаимодействия с людьми может требовать от нас не тех эмоций, которые мы проживаем в конкретный момент. Тут возникает момент самоуправления. И важно уметь переходить из «интуитивно-гормонального» управления к технологическому. В первом мы реагируем спонтанно, по принципу «потому что». Во втором — получаем возможность направлять собственную энергию

в нужное русло, действовать более осознанно по принципу «для того, чтобы».

И у других людей — наших оппонентов — механизм эмоционального реагирования устроен так же. Их эмоции диктуют им ИХ способ действий. А это для нас может быть неожиданно, непонятно. Просто потому, что каждый из нас интуитивно переносит на других людей, приписывает им собственные алгоритмы переживаний и действий.

Важно помнить, что в конфликте необходимо учитывать две, образно выражаясь, «эмоциональные скороварки», которые различаются по «емкости, скорости нагрева и остывания, качеству регулировки клапана».

Вернемся к физике. Электрическая плита тем быстрее нагревает скороварку, чем сильнее ток. Вы наверняка помните, что ток — это разность потенциалов: чем больше различие в зарядах, тем сильнее ток.

То же самое относится к людям. Чем больше различия между людьми, тем больше в режиме сравнения хочется что-то с этой разницей сделать. Чем больше усилий я трачу на то, чтобы понять другого человека, настроить с ним коммуникацию, тем для меня эта коммуникация более напряженная. Это внутреннее напряжение, но если «клапан не выдерживает», возникают эмоциональные инциденты.

Что же написать в строке «температура» нашей таблицы? Представьте, что интенсивность наших эмоций сопоставима с температурой нашей внутренней «скороварки». Давайте условно обозначим за  $36,6^\circ$  нормальную эмоциональную температуру. За  $100^\circ$  примем состояние эмоционального взрыва. Каждому из оппонентов мы можем «измерить» температуру.

Важно: температура не может быть статичной, это всегда динамика — на остывание или разогрев. Так и эмоции — нам важно следить за динамикой и ловить *момент*, когда мы можем повлиять.

Как происходит «влияние» на эмоциональном уровне?

1. Мы можем регулировать нагрев плиты — уменьшить влияние на человека каких-либо стрессоров в его текущей ситуации. Одним из таких факторов является наше поведение, которое нагнетает либо снижает напряжение у «адресата».

2. Мы не можем отрегулировать «клапан на крышке его скороварки», но можем помочь ему управлять собой, справиться со своими эмоциями, прожить их безболезненно для окружающих. Это область эмоционального интеллекта.

Заметьте: если наша «скороварка разогрета», мы вряд ли сможем осознанно управлять собой и другими. И если два высокотемпературных оппонента вступают в диалог, это выглядит как конфликт, т.к. высока вероятность эмоционального взрыва. Такие конфликты мы назовем эмоциональными или **инцидентами**. В них бывает сложно докопаться до сути, потому что эмоции преобладают.

Интересный момент: если один из оппонентов демонстрирует высокую температуру, а другой спокоен, то средней температура не станет. Тут физика уже не работает. Психологически тот, кто более эмоционален, будет разогреваться еще больше просто потому, что на фоне спокойного поведения другого будет чувствовать свою уязвимость. Иррациональная «логика» такова: *«Я кипячусь, а он спокоен; я истерю, а его это не задевает; я собой не управляю, а он себя контролирует. Сейчас я докажу ему и всем окружающим, что он тоже может терять контроль»*. И вектор действий смещается на новое «про что».

Резюме: в сложной ситуации — и не только в конфликте — важно учитывать эмоциональную сторону восприятия. Поэтому предлагаем делить конфликты на слагаемые: первое слагаемое — суть, второе — эмоции обоих или одного из оппонентов.

## 5. Ваша роль/цель

Ранее уже было определено, что в конфликте есть роль оппонента. Если вы — один из оппонентов своего конфликта, то ваша цель проявилась в графе «для чего».

Вы можете быть заинтересованной стороной, и тогда ваша цель — обеспечить соблюдение границ ваших интересов.

Вы также можете быть третьей стороной, и вас кто-то из «жертв» вовлекает в ситуацию в качестве «судьи» или «спасателя». И тогда ваша цель может быть самой разной...

А еще мы часто принимаем роль наблюдателя. Людям свойственно обращать внимание на то, как ведут себя другие в конфликтах. Это позволяет нам не только узнавать людей, но и учиться, как вести себя в конфликтах.

Интересное свойство конфликтов: они, как лакмусовая бумажка, проявляют истинные свойства человеческих характеров. Действия и даже бездействие в конфликте говорят о человеке больше, чем любые слова и социальные «маски». Возможно, именно поэтому мы готовы уделять столько внимания темам, связанным с конфликтами. И становиться конфликто-гениями.

Теперь, когда вы (надеюсь) написали конкретную ситуацию из своей практики, давайте применим к ней некоторые измерители и постепенно ответим на три технологических вопроса, о которых говорили выше.

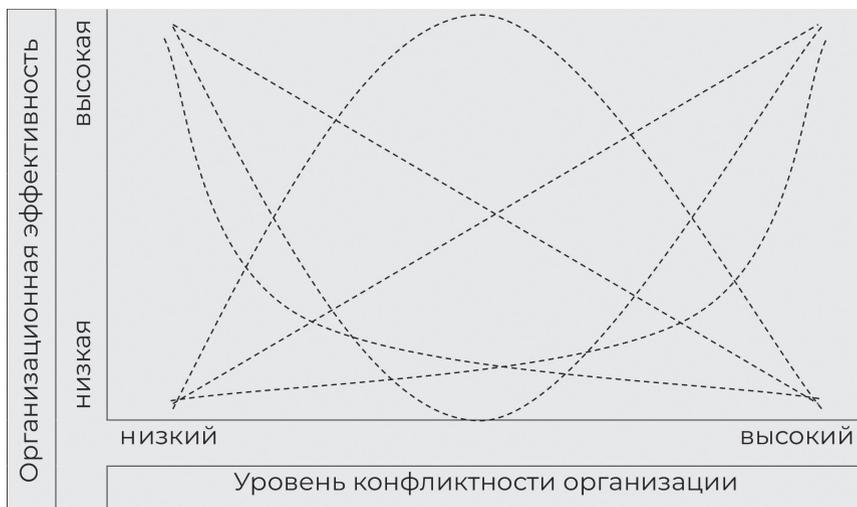
## 1.2. Мера конфликта

*Глубоко в нашем сознании живет  
неутолимая жажда конфликта.  
Вы сражаетесь не столько со мной,  
сколько с человеческой природой.*

**Шерлок Холмс. «Игра теней».**

В организационной конфликтологии существует так называемая «мера конфликтного напряжения». Это координатная сетка, увязывающая две переменные — уровень конфликтного напряжения во взаимодействии и эффективность работы организации. Как бы вы представили зависимость этих двух параметров? На рисунке мы обозначили несколько вариантов зависимости, выберите, какой из них, с вашей точки зрения, правильный.

### Мера конфликтного напряжения

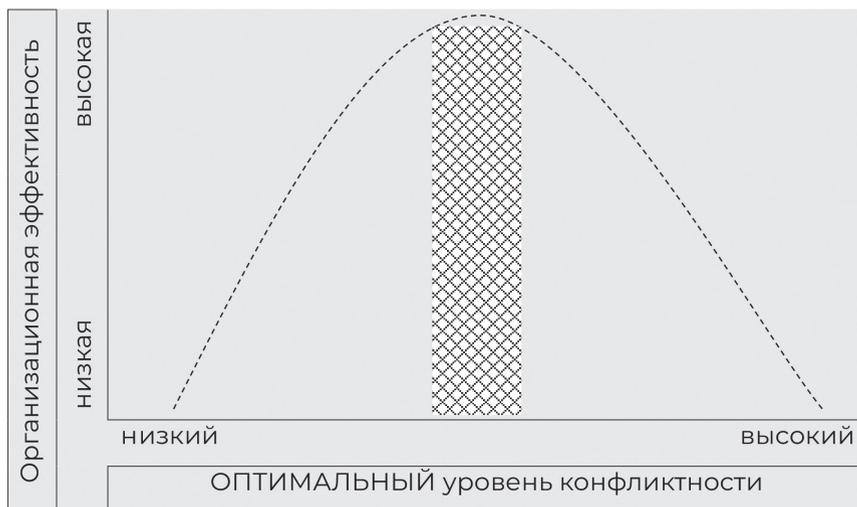


Комментарий: большинство опрошиваемых уверенно говорят, что высокий уровень конфликтности определяет низкую эффективность организации. Однако для многих было откровением, что низкая конфликтность также имеет негативные последствия. Основоположник теории стресса Ганс Селье доказал, что «если

организм не испытывает стресса, значит, он умер». Так и организация, в которой нет конфликтов, останавливается в развитии. И ключ здесь — в балансе позитивных и негативных последствий конфликтного напряжения.

Любое напряжение может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Отсутствие напряжения свидетельствует о застое в развитии, избыточное — о наличии серьезных проблем. В этом диалектика.

Какой же будет кривая зависимости? Правильно — перевернутая парабола. И эта кривая дает нам интересный ключик: существует оптимальный уровень рабочего напряжения в организации, который напрямую связан (и измеряется) организационной эффективностью.



Давайте на примере посмотрим, что это означает.

**Ситуация «Пополнение».** Коллективы отделов одного из государственных учреждений недовольны качеством работы начальника отдела Ивана. Руководители неофициально разговаривали с Иваном, обозначая свои требования к развитию проектов, предлагая ему повысить уровень компетенций, пройти обучение или профессиональный тренинг. Но Иван всякий раз ссылаясь на высо-

кую загрузку, постоянно увеличивающееся количество рабочих задач по всем направлениям. Хотя и признавал, что уже не может ими эффективно управлять. В связи с этим руководством принято решение взять в команду профессионала «со стороны» и передать ему часть рабочих вопросов Ивана.

Часть коллег приветствуют изменения, другая часть опасается, что новый человек далеко не сразу вольется в рабочий процесс, из-за чего проекты по-прежнему будут буксовать. Напряжение растет. Вопрос «есть ли конфликт?» пока оставим за рамками. Просто отметим, что любые изменения создают напряжение. И руководство принимает решение не столько «потому что» Иван не справляется, сколько «для того, чтобы» повысить организационную эффективность.

Может ли быть конфликт? Да, если Иван начнет оспаривать решение руководства или препятствовать новому коллеге осваиваться в работе.

Можно ли избежать напряжения? Вероятность мала. И действие, и бездействие руководства приведет к напряжению. В случае прихода нового человека это будет полезное «напряжение», которое в итоге повысит эффективность организации. А если бы руководитель затягивал принятие решения, руководствуясь желанием избежать напряжения, не желая обижать Ивана, то напряжение было бы бесполезным и, главное, скрытым.

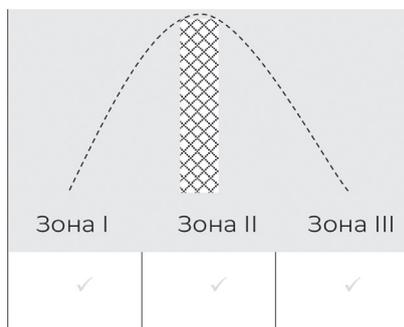
Вот теперь можно с пониманием воспринять следующий вывод: задача управления конфликтами в организации — уметь своевременно выявлять причины напряжения, понижать его бесполезный уровень, а при необходимости — создавать его, моделируя конфликты в целях организационной эффективности.

Возвращаемся к нашему конфликту. В какую из трех «зон» нашей параболы вы поместили бы свою ситуацию?

**Зона I.** Если напряжение низкое, а эффективность слабая, то (что делать?) стоит **моделировать или стимулировать** конфликт.

В чем отличие этих двух терминов? Если возвращаться к образу «кошки», то моделировать — это «запускать в комнату новую кошку».

То есть создавать конфликтную ситуацию с новыми участниками, как это сделал руководитель в истории с Иваном. А стимулировать — это «выводить на свет ту кошку», которую ранее «решили не замечать». В нашем случае это могло означать, что руководитель на общем собрании начальников отделов инициирует обсуждение вопроса о перераспределении нагрузки Ивана, создании общей модели задач, установке новых приоритетов.



**Зона II.** Если напряжение сопутствует высокой эффективности работы, то (что делать?) нужно поддерживать тот самый оптимальный уровень. А как узнать, что он оптимальный? По готовности человека/команды/организации справляться с задачами на должном уровне. Ведь Иван не просто так стал снижать эффективность. Задач и проектов стало столько, что его компетенции стали давать сбой. Он осознал, что «не может» справляться с таким объемом, но признаться в этом руководству или коллегам может быть очень непросто. И накапливается внутреннее напряжение, которое может превратиться в выгорание или выливаться в эмоциональные инциденты. И тогда мы увидим переход в следующую зону.

**Зона III.** Если напряжение высокое, а эффективность падает, надо (что делать?) урегулировать (если они есть) конфликты и как-то менять параметры ситуации, которые способствуют ненужному напряжению в «скороварках».

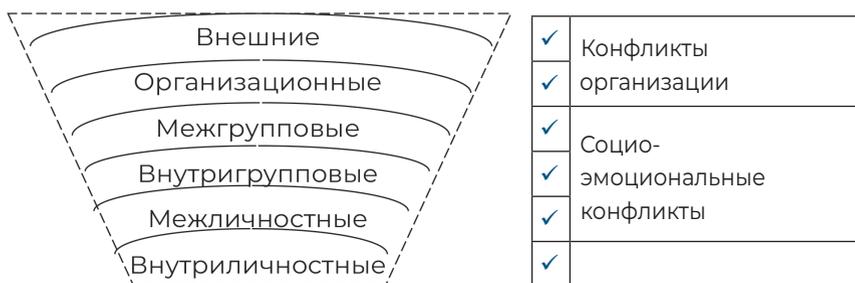
Главное здесь — грамотно управлять энергией конфликта, отделяя суть от эмоций. Об этом — далее, а пока перейдем к следующему измерению.

## 1.3. Уровни конфликта

*Конфликтные ситуации неизбежны, но умный ищет выход из них, а дурак — вход.*

**В. Губарев**

Организационная конфликтология определяет шесть уровней конфликтов. Опишем каждый из них кратко, а затем рассмотрим несколько примеров.



### Внутриличностные конфликты

Источники внутриличностных конфликтов многообразны. К ним относятся:

Источник	Приведенный пример
Фрустрация — психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели	Иван должен, хочет, но не может решать вмененный ему объем задач. Может, но не хочет признаться, что не справляется. И это создает дискомфорт, не дает ему принять логичное решение
Диалектика цели — одновременное стремление к достижению и избежанию цели	Иван стремится решить все задачи, но, если справится по всем направлениям, ему добавят еще задач

Источник	Приведенный пример
Конфликт ролей — противоречие или несовместимость требований одновременно исполняемых ролей (например, руководителя и подчиненного)	Руководитель как <i>человек</i> понимает, что приглашение нового сотрудника может Ивана задеть, обидеть, усугубить его напряжение. Но как <i>управленец</i> должен принять меры для обеспечения эффективности, без оглядки на то, как это воспримут подчиненные
Неопределенность роли — неясность направлений, ограничений и возможностей деятельности (например, властных полномочий)	Новый человек, попадая в орбиту задач Ивана, неизбежно столкнется с вопросами обязанностей и полномочий. Кто кому будет подчиняться, какую информацию и кому предоставлять, как выстраивать взаимодействие со смежниками? И если никто не готов ответить на эти вопросы, напряжение будет расти, а эффективность — падать

## Межличностные конфликты

Источниками межличностных конфликтов могут быть:

Источник	Пример
Индивидуальные различия	Отличия в темпераменте, типе личности, расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках людей, вовлеченных в конфликт
Дефицит информации	Недостаток информации вызывает домыслы, порождает сплетни, а также питает неадекватные ожидания
Неэффективные коммуникации	Искажения и непонимание, вызванные неумением слушать партнера и выражать собственные мысли и эмоции

Источник	Пример
Несовместимость ролей	Возникает в ситуации несоответствия ожиданий и реальности в том, как должен действовать человек с определенным статусом. Например, заместитель ведет себя так, что подменяет своего руководителя; опытный сотрудник без запроса вмешивается в работу молодых коллег

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

Небольшой юмористический пример в тему:

*В мужской компании заговорили об армии:*

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

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

## Внутригрупповые конфликты

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

Окружение, в котором работает человек, неявно устанавливает групповые нормы поведения и производительности труда. Если

человек строит свое поведение на основе норм, отличных от норм группы, то в его отношениях с группой возникает конфликт. Если этими отношениями никто не управляет, они складываются стихийно. И, как правило, их конфликтное развитие вредит организации, дестабилизируется ее деятельность.

В нашем кейсе: если новый сотрудник принесет с собой нормы и действия, отличные от того, к чему привыкли Иван и вся группа, возникнет напряжение, а если он будет настаивать на своих правилах в ущерб привычным групповым, то конфликт неизбежен. И руководителю важно будет оценить, как именно этот конфликт скажется на эффективности. И если не найдется компромиссное решение, кому-то придется подстраиваться...

## Межгрупповые конфликты

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

Наиболее значимые конфликты могут возникнуть между коллективами разных подразделений, например, между юридической службой и бухгалтерией, службой производства и службой маркетинга, между отделом персонала и производством и т. п. Межгрупповые конфликты возникают из-за взаимозависимости в задачах и неопределенности разделения полномочий. Такие конфликты «по сути» решаются путем выстраивания системы взаимодействия. Но именно в процессе согласования такой системы обостряются противоречия, связанные с борьбой за статус — какая группа важнее для организации, а следовательно, кто кому будет указывать, как надо работать.

Многие источники межгрупповых конфликтов сходны с источниками межличностных конфликтов, только они масштабнее. Идеальной формулой, позволяющей четко различать конфликты групп от конфликтов подразделений в организации, является описание участников по типу «те, кто...»:

- ◆ те, кто получил премию, и те, кто не...
- ◆ те, кто имеет высшее образование, и те, кто не...
- ◆ те, кто может пользоваться парковкой, и те, кто не...
- ◆ те, кто обедает в первую смену, и те, кто не...
- ◆ те, кто хоть как-то понимает в бухгалтерии (маркетинге, IT...), и остальные...

Вспоминая конфликтный треугольник, «те, кто не» чувствуют себя ущемленными и иницируют «передел мира», стремясь получить то, чем обделены. В этом плане механизмы возникновения и протекания конфликтов групп схожи с межличностными. Однако есть свои нюансы.

Сложнее всего управлять конфликтами, когда границы групп («те, кто») сложно определить, поскольку людям свойственно менять точку зрения, у них меняется образовательный статус, личные обстоятельства, социальный статус, позиция в организации и пр., пр., пр. Это создает так называемые динамические (или аморфные) конфликты, при которых состав конфликтующих групп постоянно претерпевает изменения.

Важно: крайним развитием межгрупповых конфликтов являются конфликты макрогрупп — социальные конфликты. Отметим, что организационная конфликтология не затрагивает область социальных конфликтов, но учитывает механизмы социального разделения людей на группы по возрасту, образованию, национальности, вероисповеданию и другим значимым отличиям. Учитывает ровно в той мере, как эти факторы сказываются на уровне напряжения и организационной эффективности.

## Внутриорганизационные конфликты

---

Под этим видом конфликтов понимаются конфликты целей, ресурсов, ценностей, способов действий. Вот здесь участниками становятся должностные лица и подразделения организации. Например, существуют объективно заложенные конфликты: между службой PR и бухгалтерией, производственными и твор-

ческими подразделениями, функциональными и линейными руководителями, командами локальных и более масштабных задач и проектов.

Организационные конфликты — бич матричной системы организации труда: там из-за границ полномочий и ответственности постоянно конфликтуют проектные менеджеры и функциональные (линейные) руководители. Вы скажете, что это не всегда так — и будете правы. Потому что конфликт — всего лишь ФОРМА управления противоречием.

В матричной организации противоречия заложены структурно, а то, как они разрешаются, зависит от качества управления, от норм организационной культуры. Поэтому до эффективной «матрицы» надо еще дорасти...

В качестве примера конфликтов на уровне организации можно привести следующие:

- ◆ Структурный конфликт — возникает, когда существующая организационная структура препятствует реализации декларированной миссии. Такое случается, например, когда новая команда, пришедшая с выбранным главой, не может договориться с представителями административного аппарата по конкретным приоритетам и регламентам работы.
- ◆ Функциональный конфликт — развивается в условиях, когда не сбалансированы функции подразделений, и одна из функций приобретает доминирующее положение. Так, в период сдачи отчетности организация подстраивается под режим бухгалтерии, а после сдачи отчета бухгалтерия не всегда готова обратно отдавать свои «временные» полномочия.

## Конфликты между организацией и внешней средой

**«Внешние» конфликты организаций** чаще всего являются отражением внутриорганизационных конфликтов. Оппонентами организации выступают:

- ◆ СМИ — из-за последствий некорректной публикации или нежелания давать комментарии по социально важному вопросу;
- ◆ смежники — из-за различий в законодательных актах на «пограничных» территориях;
- ◆ жители, недовольные действиями властей;
- ◆ представители различных ветвей государственной власти — из-за несинхронности в принятии решений и доступа к ресурсам;
- ◆ бывшие сотрудники...

Часто взаимодействие организации с внешней средой априори развивается конфликтно. Решение таких конфликтов осложняется тем, что трудно бывает «включить свет» и грамотно заполнить строки нашей «таблицы» о конфликте, потому что:

- ◆ оппоненты могут быть не определены или скрыты;
- ◆ объект может быть неочевиден;
- ◆ инициаторы конфликта действуют по принципу «потому что», загоняя ситуацию в конфликтный треугольник;
- ◆ участники не могут согласовать, ради какого «для того, чтобы» им стоит решать противоречия;
- ◆ температура коммуникаций и уровень напряжения растут тем быстрее, чем больше людей оказываются втянутыми в проблемную ситуацию.

Возвращаемся к вашему конфликту.

К какому уровню вы отнесли бы свой конфликт?



Часто приходится констатировать, что люди испытывают сложность в определении уровня своего конфликта. Просто потому,

что в конкретной ситуации может быть много разных конфликтных «треугольников» (и «кошек»). Конечно, важно видеть их все и по каждому ставить «диагноз», чтобы комплексно продумывать «лечение».

Даем подсказку: то, как вы определили «про что», поможет вам отнести конфликт к организационным (между людьми и/или группами) или социо-эмоциональным (между людьми и/или группами).

Важно учитывать еще несколько моментов, измеряя конфликты по уровням:

1. Почему важно понимать, какого уровня ваш конфликт? Потому что уровень определяет способ решения конфликта. Решить межличностный конфликт организационными инструментами — как минимум избыточно, как максимум — трактуется превышением полномочий. Решить организационный конфликт беседами по душам — недостаточно, должны быть уточнены и закреплены новые правила, за нарушение которых последуют организационные санкции.

Вывод: важно не решать конфликт на уровне выше либо ниже его истинного уровня.

2. Принцип «ЦИРКУЛЯ» гласит, что конфликт более высокого уровня чаще подразумевает существование конфликтов на каждом из нижних уровней. Если в основании картинке уровней поставить угол циркуля, а грифель карандаша поместить на дугу соответствующего уровня, вы увидите все уровни, на которых вероятны конфликты (если затянуть с диагностикой и решением конфликта).

Чем выше уровень конфликта (более широкий охват участников), тем более эшелонированным должен быть анализ конфликта и программа его разрешения. Поэтому при планировании действий по разрешению конфликтов важны **Правила уровней**:

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

Пример взят из опыта крупной государственной корпорации.

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

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

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

Первый вопрос, который мы задали, был следующим: «Какого уровня этот конфликт — межличностный, межгрупповой, организационный или какой-то еще?». Предлагалось решить его на уровне межличностном, а корень — на организационном уровне. Научив мастеров изъясняться менее витиевато, мы не решим проблемы. Но органи-

зационно изменив нормы ответственности за неубранный мусор, можно получить инструмент для предотвращения «разборок».

**Правило 2.** Важно локализовать конфликт на определенном уровне, не допустив его на более высокий уровень. Что заставит бригады принять вводимый порядок регулирования вопросов об уборке мусора? Только угроза эскалации конфликта на межорганизационный уровень, когда экологический надзор выставит Компании штрафы, которые скажутся на доходах каждого.

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

## 1.4. Слагаемые конфликта

*Те, кто не могут сварить суп,  
заваривают кашу.*

**В. Домиль**

Ранее уже отмечалось, что у конфликта — две стороны: «по сути» и эмоциональная. Это и есть слагаемые. И характер конфликта зависит от того, какие слагаемые присутствуют в той или иной ситуации.

Для начала разберемся с конфликтом «по сути» и дадим определение: конфликт «по сути» — **целенаправленное противодействие** сторон в ситуации противоречивых ценностей, потребностей и интересов.

«Целенаправленное» подразумевает, что стороны действуют «для того, чтобы». «Противодействие» (возвращаясь к таблице «мой кейс») означает, что глаголы в ячейке «для чего» должны быть противоположно направлены в отношении единого «про что», например:

- ◆ получить (апельсин, полномочия, доступ к ресурсам) — не дать;

- ◆ вменить (обязанность извиниться, ответственность за провал) — уклониться;
- ◆ понизить (профессиональный или личностный статус человека в группе) — отстоять;
- ◆ поставить под сомнение (компетенции, правоту) — доказать;
- ◆ лишить (права на ресурс) — отстоять.

Возвращаемся к вашему конфликту. Есть ли в вашей ситуации целенаправленное противодействие? Мы часто сталкиваемся с ответом типа «нет уверенности» или вопросом «как мы можем знать за другого человека?». Это означает, что определенности нет, что «кошка в темной комнате не обязательно есть», что надо «включать свет» — прояснять информацию, интересы и позиции сторон.

Если вы твердо можете сказать, что противодействие есть, значит, определили конфликт по сути.

Теперь обратимся к строке «температура» и определим, что такое эмоциональный конфликт. Мы будем называть «инцидентом» открытое эмоциональное столкновение сторон.

*Приведем пример, взятый из диалога руководителей двух смежных подразделений. Они встретились в коридоре по дороге в свои офисы.*

— Доброе утро. Как дела?

— Привет. Отлично.

— Слушай, попроси своих ребят внимательнее готовить отчеты — в последнее время много ошибок.

— Ты что, хочешь сказать, что как только я стал руководителем, так они стали хуже работать?

— А ты хочешь сказать, что тебя повысили так высоко, что к тебе уже и не обратиться?

*И дальше — 10 минут разговора на повышенных тонах, в котором обе стороны забыли про отчеты, но «дали выход пару из своих сковородок».*

Коммуникация — высокотемпературная, а «про что» — определить сложно: про статус, про ошибки, про качество работы отдела, про

формат коммуникации? Разобраться сложно, поскольку «кипит разум возмущенный». Эмоции есть, а понимание сути отсутствует. Это и называется инцидентом.

Важный момент. Помните, ранее говорилось о том, что температура одного человека может быть высокой, а другого — низкой (нормальной)? Если хотя бы один оппонент сохраняет контроль эмоций, инцидента может не быть. Так работает «принцип ТАНГО».

Изначально танго — дуэльный танец. Фраза, которая его определяет, звучит так: *«Чтобы танцевать танго, нужны двое»*.

В переводе на конфликт: *«Чтобы оказаться в конфликте, нужны двое»*. Даже в случае внутренних конфликтов нужны две внутренние роли, которые по-разному отвечают на сложный вопрос.

В переводе на инцидент: *«Чтобы случился инцидент, нужны двое»*. Важный вывод: от вашей реакции на «провокативное» высказывание оппонента зависит, будет ли инцидент.

*Предложим пример. Предположим, вы заходите в автобус или метро и случайно наступаете на ногу человеку, который стоит возле дверей (почти на проходе). И этот человек (которому больно и который реагирует «потому что») позволяет себе высказать мнение, что (окультурим) «крупное парнокопытное должно входить в общественный транспорт только в очках, чтобы хорошо видеть, куда наступает». Вопрос: как вы будете реагировать?*

Вариант 1. Проигнорируете и пройдете далее в салон. Реакция отсутствует, инцидент не случился. Человек имеет право ворчать, выдавая эмоции «из себя». Это не значит, что вы обязаны на это отвечать.

Вариант 2. Вежливо извинитесь за «доставленные неудобства». Реакция в рамках приличия, инцидент не случился. Вам с этим человеком «детей не крестить», отстаивать ваш статус в глазах его и других пассажиров смысла нет — вы вряд ли увидите его еще раз.

Вариант 3. Ответите, что «крупные ластоногие могли бы ездить на личном транспорте, а в общественном занимать места так, что-

бы ласты не мешали проходу». Перепалка гарантирована, зрители будут благодарны, вероятность инцидента 100%.

В третьем случае мы точно получим эмоциональный конфликт. Есть ли в этой ситуации конфликт «по сути» — целенаправленное противодействие в отношении значимого «про что»? Гипотетически возможно, что пассажир осознанно и целенаправленно каждый день встает у входных дверей в надежде, что вы наступите ему на ногу и пополните словесную копилку оскорблений новыми эпитетами. Возможно, но маловероятно. Поэтому конфликта «по сути» нет, а инцидент налицо.

Резюмируем: то, какие «слагаемые» конфликта присутствуют в ситуации, позволяет нам определить характер конфликта. И от этого зависит, как нужно управлять такой ситуацией. Внимание на таблицу:

Кон-фликт «по сути»	Инци-дент	Характер конфликта	Как управлять
Нет	Есть	Ложный конфликт (да-да, так его и называют)	Сбить «пар», дать обеим сторонам выговориться, исчерпать инцидент
Есть	Нет	Латентный/явный («кошку видим, кормим, готовы решать, что с ней делать»)	Согласовывать видение противоречий, обсуждать варианты действий и принимать решение. «Не вляпаться» в инциденты
Есть	Есть	Истинный (и противоречие есть, и эмоции зашкаливают)	СНАЧАЛА исчерпать инцидент, ПОТОМ думать, что делать с конфликтом «по сути»
Нет	Нет	Нет конфликта	Поделимся с коллегами радостью, что между вами нет конфликтов и вы готовы сохранять статус-кво ради организационной эффективности

Таким образом, конфликтная ситуация и инцидент «ведут себя» независимо. И управление конфликтом распадается на две независимые, но трудно отделимые задачи: перенаправление эмоциональной энергии и решение сложных проблем, породивших конфликт «по сути».

Пара ремарок к рассмотренным вопросам.

1. Инцидент может возникнуть вследствие случайности, ошибки, совершенной кем-то по незнанию или из-за некомпетентности. И если использовать эту ситуацию **для** информирования, создания новых правил, повышения компетентности, то польза будет очевидна. Если же приписать случайно оступившемуся целенаправленные намерения навредить, он будет защищать себя, а проблема с мертвой точки не сдвинется.
2. Конфликтные ситуации могут:
  - ▶ возникать по инициативе оппонентов либо объективно;
  - ▶ «передаваться по наследству», переходить к новым оппонентам даже в случае, когда исходные причины конфликта исчезли.

**Ситуация «Борьба за автора».** *К руководителю ведомственного издательства обратился автор с целью обсуждения возможности издания книги. Руководитель оценил книгу как очень перспективную и направил автора к одному из начальников отделов (Андрею) для обсуждения деталей. Того на месте не оказалось. Автор ждал уже более 20 минут, когда в кабинет зашел Виктор — начальник соседнего отдела, который расспросил посетителя о целях его визита. Состоялся обстоятельный деловой разговор, в результате которого был заключен договор, а руководство этим проектом автоматически осталось за Виктором. Последующая встреча двух начальников отделов была очень бурной. Андрей возбужденно обвинял Виктора в переманивании авторов, нежелании работать честно и непорядочности. Сначала аргументы Виктора сводились к тому, что, если бы он не проявил инициативу, автор мог бы уйти, и в таком случае для издательства был бы упущен перспективный проект. И тогда Андрей выпалил: “Это что, у нас войдет в практику — уводить авторов из-под носа? Или вы совсем стыд потеряли? Это нечестно и непорядочно — вопреки распоряжению руководства переманивать авторов и подставлять меня и весь мой отдел...*

*Вы просто вор, батенька". Виктор также не сдержался: "Ну ничего себе... Нечего было гулять в рабочее время. Если бы я не подхватил контакт, издательство потеряло бы перспективного автора. И не надо ссылаться на руководство: вы своими отлучками в рабочее время чуть не сорвали проект, и еще смеете обвинять меня в непорядочности".*

Давайте с вами профессионально проведем анализ предложенной ситуации.

**Есть ли инцидент?** Да — высокотемпературная коммуникация с взаимными обвинениями и ответами на вопрос «кто виноват?».

**Есть ли конфликт «по сути»** (конфликтная ситуация)?

Ответ на этот вопрос можно дать по-разному, отталкиваясь от «потому что» или «для того, чтобы» каждого из оппонентов. Есть варианты:

Возможное восприятие Андрея	<p><i>Сначала Андрей испытывал досаду, что не оправдал надежд руководителя. Затем решал задачу, как сохранить свой имидж в глазах смежника и сотрудников (он действительно отсутствовал на рабочем месте). И не нашел ничего лучше, как доказать всем, что это (кто виноват?) не он упустил автора, а другой («палач») его переманил. Решая задачу самозащиты, Андрей перешел в нападение</i></p>
Возможное восприятие Виктора	<p><i>Изначально Виктор действительно решал задачу удержания автора в издательстве. Затем, в разговоре с Андреем, пытался объяснить свою позицию. Он искренне был готов передать автора в отдел Андрея. Но когда услышал адресные нападки в свою сторону, когда его назначили «палачом», он, решая задачу самозащиты, «принял бой» и перешел в контрнаступление. В его сознании, если бы после агрессивного нападения Андрея он отдал бы ему контракт, это выглядело бы как «я уступаю, если на меня надавить»</i></p>

Логика «сначала — затем — наконец» показывает нам, как развивается конфликт. Дело в том, что конфликт — не статичная картина. **Каждый шаг** участников как-то **меняет динамику**. Важно ловить момент и опираться на ту картинку, которая ведет к решению ситуации «по сути» и не подогревает «скороварку». В данной ситуации динамика «про что?» и «для чего?» может выглядеть так:

### Шаг 1. Сначала

Оппоненты	Андрей		Виктор
Для чего? (Цели в отношении объекта)	Вернуть себе	Право работать с автором	??? (противодействия нет)
		Про что? (объект)	

### Шаг 2. Затем

Оппоненты	Андрей		Виктор
Для чего? (Цели в отношении объекта)	Понизить	Репутация Виктора	Отстоять
		Про что? (объект)	

### Шаг 3. Наконец

Оппоненты	Андрей		Виктор
Для чего? (Цели в отношении объекта)	??? (противодействия пока нет)	Репутация Андрея	Понизить
		Про что? (объект)	

Вот и встретились ДВА встречных противодействия. И в итоге мы получаем истинный конфликт.

<b>ЕСТЬ ЛИ КОНФЛИКТ?</b>	ДА	Характер	ИСТИННЫЙ
		Уровень	Сначала — организационный (право работать с автором); В завершении — межличностный (репутация)

Если бы **«сначала»** Андрей спокойно выслушал Виктора...

Если бы **«затем»** Виктор спокойно выдержал эмоциональный взрыв Андрея. Правдиво говорят (еще одно подтверждение принципа «танго»): *«Сложно разобраться, кто более «виноват» в конфликте: кто начал или кто отреагировал?»*

Но мы имеем конкретное **«наконец»**, и именно в этой точке нам надо отвечать на вопрос «что делать?». И, главное, кому? Оппоненты видят друг друга в черных тонах. И тот из них, кто заявит о готовности к переговорам, будет воспринят как «уступивший».

Как часто, анализируя конфликтную ситуацию, мы начинаем моделировать всякого рода «если бы...» (авторы книги — не исключение). Подобные рассуждения в корне своем определяют меру ответственности каждого из участников за возникновение конфликта, фактически отвечая на вопрос «кто виноват». Однако нам важно ответить на вопрос «что делать!».

Что делать в следующий раз начальнику смежного отдела, чтобы оставить автора в издательстве и не наступить на амбиции коллеги? Если участникам конфликта удастся ответить на этот вопрос, зафиксировать некую договорную норму поведения на будущее, то конфликт прошел не даром, он сработал как катализатор нормотворчества. Если же участники на повышенных тонах выразили свои эмоции, успокоившись тем, что сказали оппоненту, что они о нем думают, то конфликт выполнил свою роль громоотвода (разрядки напряжения) и не более. И тогда останется ждать, что он вернется, но в несколько большем масштабе...

Кстати, именно для того, чтобы конфликт не прошел впустую, подключение директора издательства желательно. Потому что конфликт выполняет свою диагностическую функцию именно для вышестоящих руководителей. И именно они, если им важно управлять потенциально конфликтными ситуациями, могут использовать ситуацию для развития организационных норм и укрепления внутренней корпоративной культуры взаимодействия.

Вопрос: какой конфликт должен решать руководитель — про автора или про репутацию? Ответ: оба. Про автора — так, чтобы удержать эффективность, подкрепить полезное поведение: продолжить работу с автором должен тот, к кому у автора уже есть хорошее предрасположение. Конфликт про репутацию надо решить так, чтобы взаимные обвинения не ухудшали рабочую атмосферу, не подпитывали бесполезное напряжение не только у Андрея и Виктора, но и у сотрудников их отделов. Так руководитель осуществляет т. н. рутинную работу с восприятием конфликтных ситуаций.

Возможно, вы предложили бы иной вариант действий руководителя. Мы не спорим, но призываем оценить последствия (третий технологический вопрос). И здесь пригодится еще один измеритель.

## 1.5. Треугольник удовлетворенности

Ответ на вопрос «что же я сделал?» легко измерить, используя принцип «было — стало» и опираясь на модель «треугольник удовлетворенности». Сначала — про треугольник.

Согласно этой модели, оценка итогового решения в конфликтной ситуации складывается из трех факторов: материальной, психологической и процессуальной удовлетворенности.

Материальная удовлетворенность связана с перераспределением определенных ресурсов по итогам решения проблемной ситуации.

Важный момент: оппоненты не столько оценивают свои приобретения или потери, сколько сравнивают их с приобретениями и потерями другой стороны. Поэтому и возникает задача создать **ощущение равенства** потерь и приобретений.

### Пример

*Раннее утро субботы. Во дворе стоит «жигуленок», вокруг которого суетится дачник, увязывающий на багажник нехитрую поклажу. Двери машины открыты, поскольку с порожков хозяину удобнее крепить вещи на багажник. Во двор въезжает иномарка. Учитывая*

большую скорость и ограниченную видимость (за гаражами «жигуленка» не видно), происходит неизбежное столкновение: иномарка правым крылом выворачивает левую дверь «жигуленка», что называется, «с мясом»... Перестали щебетать птицы, а курильщики на балконах замерли в ожидании развязки ситуации. Но они потеряли дар пения и речи, когда увидели, как после двухминутных переговоров водитель иномарки отогнал свою машину чуть вперед, открыл водительскую дверь и позволил «жигуленку» правым крылом вывернуть эту дверь опять-таки «с мясом». После этого, подвязав двери веревочками, заимствованными у запасливого дачника, водители удалились выпить чашечку пива.

Неожиданно, да? Заметьте, психологически участники ситуации остались удовлетворены. Процессуально — тоже: все свершилось быстро и изящно. А материально? Вероятно, да: у каждой машины вывернута левая дверь, повреждено правое крыло и передний бампер. По номенклатуре деталей потери равные... Значит, удовлетворенность полная, сторонам удалось **разрешить** конфликт? ДА! Но...

Ох уж эти «но». Они всегда ломают стройные системы и модели. Как хорошо было бы без них: все логично, понятно, навеки... но реальность такова, какова она есть, и именно поэтому конфликты возникают, а потом возвращаются. И так...

*Но это до тех пор, пока каждый не расскажет о происшествии кому-то еще (например, жене). А далее — прогнозируем по худшему сценарию. Вот что в ответ на этот рассказ скажет, например, жена дачника: “Дурачина ты, простофиля! У твоего иномарщика машина застрахована, ремонт ему ни копейки не будет стоить, а тебе придется свои кровные выкладывать. Воротись...”. А жена водителя иномарки тоже не отстает: “Дурачина ты, простофиля! У твоего жигулевщика машина копеечная, и ремонт будет стоить копейки. А тебе, мало того, что без машины ходить три недели, так еще на следующий год за страховку переплачивать. Воротись...”. И если нашим героям суждено еще раз встретиться, они придут на встречу **каждый** с установкой, что он что-то потерял по вине оппонента...*

Важно: при оценке материальной удовлетворенности сторонам конфликта нужно договориться о критериях измерения результата.

Именно поэтому критерии — один из четырех важнейших компонентов переговоров в ситуации конфликта. Как не привести к слову известный афоризм: «*В семье муж и жена равны. Особенно жена*».

Психологическая удовлетворенность напрямую связана с нарушением/сохранением/подкреплением самооценки и личных ценностей оппонентов. Иногда задетые (или чрезмерно раздутые) амбиции заставляют человека поступиться материальной удовлетворенностью, чтобы добиться психологической победы. Поэтому важно позволять оппонентам **сохранять лицо**.

### **Пример**

*Две семьи дружили много лет. Однажды после веселого застолья в квартире раздается телефонный звонок, и принимавшая гостей сторона осторожно спрашивает: “Вы случайно не захватили с собой наше столовое серебро?”. Возмущению друзей не было предела: “Как Вы могли такое подумать о НАС! Поищите хорошенько, уверены, вы найдете пропажу”. Через несколько минут те перезванивают с извинениями — серебро нашлось. Прошло несколько недель. Случайная встреча глав семей на улице началась с недолгого вопроса:*

*— А почему вы к нам больше не приходите? Это из-за той истории с серебром? Но оно же нашлось, и мы все убедились, что вы ни при чем!*

*— Серебро-то нашлось, да вот осадочек остался...*

Процессуальная удовлетворенность — отражение эффективности потраченного времени и прозрачности (четкости, ясности) процесса коммуникации. Грамотно со-настроенный сценарий работает на процессуальную удовлетворенность: долгие обсуждения «ни о чем», перескакивание с темы на тему, необходимость тратить время на защиту от манипулятивных и силовых провокаций — все это понижает процессуальную удовлетворенность.

В случае привлечения третьей стороны важно соблюдать правило «процессуального равновесия статусов» — у сторон равные права и обязанности, им дается равное время для аргументации, в итоговом документе присутствуют формулировки каждой из сторон.

Процессуальное удовлетворение зачастую обеспечивается за счет изящности и простоты решения.

### Пример

*Адвокат Плевако защищал попа-расстригу, которого поймали на краже денег из церковной кассы. Оппонентом в суде выступал только что назначенный молодой прокурор. Он не упустил случая блеснуть эрудицией и в ходе своей трехчасовой речи блистательно обосновал присяжным вину подсудимого и просил назначить ему пожизненную каторгу. Все ждали, что скажет знаменитый адвокат. Он вышел вперед: «Уважаемые господа. Этот человек виновен — только что нам это блистательно доказал обвинитель. Я прошу вас подумать только об одном: 20 лет каждый день этот человек кому-то из нас отпускал грехи. Отпустите и вы ему...». Поп был оправдан.*

Принцип «было-стало». Каждый участник конфликтной ситуации оценивает свое состояние в динамике. Как метко сказано одним из классиков психологии, «человек живет от достигнутого». Сначала **было**, например, хорошо. Затем случился конфликт, и стало «плохо», и, наконец, были предприняты шаги по решению конфликта, и стало лучше или хуже — человек измеряет по критериям треугольника. Ухудшение «стало» по сравнению с «было» позволяет оценить решение как менее эффективное. Так работает динамика конфликта.

Очень важно, что процессуальная удовлетворенность становится особенно актуальной на внутри- и межгрупповых уровнях конфликта. Многие регламенты и правила, действующие в организации — это следствие конфликтов, которые стали прецедентом для создания процедур, способных предупредить или простым способом урегулировать возникающие конфликты. Регламенты управляют процессуальной удовлетворенностью.

Также важно то, что три удовлетворенности из трех — это труднодостижимый идеал в конфликтных ситуациях. В работе посредника есть свой «секрет»: можно менять одну удовлетворенность на другую — одному важен статус, другому — материальные блага. Здесь прячутся компромиссы.

Материальной удовлетворенности трудно достичь — все равно каждый не получит на 100% того, что желает. Руководитель зачастую вступает в конфликт, когда психологическая удовлетворенность между оппонентами уже потеряна. Если это так, не стоит ставить задачей «подружить» оппонентов — они все равно не будут друг другу нравиться. А вот предложить обеим сторонам относительно короткий и понятный путь достижения приемлемого решения — это руководителю по силам. Несомненно, арбитр или посредник не должен пренебрегать психологической неудовлетворенностью в общении с оппонентами, но он не обязан с ними дружить. Это не обязательно комфортное, но управляемое и результативное общение.

Понятно, что возникает вопрос: какая удовлетворенность в конфликте проще всего достигается организационными мерами? Материальная и процессуальная. При этом важно: недостаток материальной и процессуальной удовлетворенности (в индивидуальном восприятии) компенсируется на психологическом уровне. Чаще всего эмоциональные лидеры в группе берут на себя удивительную обязанность выравнивания эмоционального фона коммуникаций.

Еще раз подчеркнем, что в организационной среде для руководителя управление конфликтом (эскалация или урегулирование) не ставит задачей достижение психологической удовлетворенности сторон. Дело только в изменении уровня эффективности...

## ГЛАВА 2. КОНФЛИКТНЫЙ РЕШЕБНИК: «КТО ВИНОВАТ?» ИЛИ «ЧТО ДЕЛАТЬ?»

### 2.1. Конфликт? Нет. Тогда что?

*Взрослые смеются над детьми,  
которые в свое оправдание ноют: “Он первый начал”.  
Но взрослые конфликты начинаются точно так же.*

**А. Нотомб**

Если конфликта в сложной ситуации нет, это не значит, что не надо ситуацию менять. Это значит, что требуются некоторые решения, как минимум, чтобы не доводить напряжение до инцидентов, как максимум, чтобы учесть и предупредить конфликтные риски развития событий.

Давайте рассмотрим на примерах.

**Ситуация «Аттестация сверху».** Запланированная заранее аттестация совпала по времени с приходом нового руководителя отдела информационных технологий. Все это вызывает у сотрудников отдела негативные эмоции, в воздухе витают слухи о возможном сокращении кадров.

В отделе две группы программистов: группа внутренней поддержки (ГВП) и группа разработки (ГР). В ГР работают три человека — руководитель и два специалиста. Они хотят избежать слияния с ГВП и потерю выигрышного статуса. В кулуарах они высказывают готовность уйти, если не удовлетворяют требованиям нового руководства. Вышестоящему руководителю желательно удержать специалистов, так как они обладают ценной информацией, и их уход будет связан с дестабилизацией работы большого числа сотрудников.

Также нельзя отменить аттестацию, поскольку она уже проводится в других подразделениях, и отмена распоряжения в отношении

одного отдела негативно скажется на настроении других и общем имидже руководства.

Есть ли конфликт в данной ситуации?

Оппоненты	Сотрудники ГР		??
Для чего? (цели в отношении объекта)	Сохранить	Статус обособленного подразделения	??
		Про что? (объект)	

Как видите, конфликт не складывается. Во-первых, потому, что неясно, кто оппонент. Во-вторых, потому, что непонятно, действительно ли кто-то или что-то угрожает статусу подразделения. Налицо опасения в ситуации неопределенности. В «темной комнате» неясной ситуации людьми овладевает страх.

Что делать? Дать четкие разъяснения относительно планов организации и нового руководителя в отношении группы («включить свет в комнате»). Как минимум это снимет опасения группы. Как максимум позволит направить энергию на решение конкретных рабочих задач.

Бездействие, напротив, грозит усилением напряжения, может спровоцировать сотрудников на поиск более определенной альтернативы.

Здесь авторам хотелось бы сделать небольшое отступление и поговорить **о барьере культур**.

Любое объединение людей в группу неминуемо приводит к становлению ее собственной культуры — с обрядами посвящения, мифами, символикой и всем прочим. Культурам свойственно себя увековечивать, поскольку люди схоже мыслящие стремятся остаться в ней, а «уклонисты» довольно быстро решают уйти. Для коммуникаторов реальная проблема заключается в том, как ухитриться соорудить «интерфейс» между культурами. Люди очень скоро начинают идентифицировать себя с группой, особенно когда их сближают опыт совместной работы, общие интересы и цели. Если организация обладает культурой, то ее различные подразделения,

вероятно, демонстрируют собственную — несколько отличающуюся — субкультуру. Напряжение и инциденты возникают на границах субкультур. Будет ли конфликт, зависит от того, насколько участники конкретной ситуации готовы включать осознанность и думать о последствиях своих действий.

**Ситуация «Назначенец».** На место начальника подразделения приходит Борис, новый человек, ранее не работавший в системе госслужбы. Предыдущий руководитель был переведен на другое направление, т.к. по мнению руководства, он не справлялся с поставленными задачами.

В подразделении осталась работать супруга бывшего руководителя — Елена. У нее большой опыт работы, она результативна, имеет авторитет в коллективе. Появление нового руководителя было воспринято ею в штыки: она демонстрировала несогласие с его поручениями, делала по-своему и в удобные ей сроки, допускала пренебрежительную манеру общения. В случае возникновения каких-либо затруднений продолжала обращаться за помощью «через голову “новичка”».

Оказалось, что незадолго до ухода предыдущего руководителя с Еленой обсуждалась возможность занять позицию начальника подразделения, однако она не продемонстрировала большого желания эту позицию занять. К тому же, по мнению руководства, уровень развития ее управленческих качеств недостаточен для руководства подразделением.

Есть ли конфликт? Можно ли трактовать действия Елены как целенаправленное понижение статуса Бориса? Да. Но действует ли она «потому что» или «для того, чтобы»? Что она выиграет, если статус Бориса понизится? Ее **уже** не назначат на эту должность, а отношение к нелояльному сотруднику будет скорее негативным. Это если думать рационально. А иррационально ее действиями могут руководить эмоции в «скороварке».

Для грамотного анализа мотивов Елены можно применить принцип «было — стало». У Елены в силу семейного положения и уровня компетенций был особый статус в отделе, которым руководил ее

муж. С приходом нового руководителя этого статуса у нее не стало. Не то, чтобы Борис его целенаправленно отнял, но... «скороварка под напряжением».

Итак, у нас может получиться такая картина «не-конфликта».

С точки зрения Елены:

Оппоненты	Елена		Борис
Для чего?	Сохранить	Особый статус Елены в подразделении	???
		Про что? (объект)	

Если Борис продемонстрирует, что готов учитывать ее «особый статус», то целенаправленного противодействия не сложится. Если же он решит лишить ее этого статуса, появится конфликт (межличностный). Но **пока** конфликта нет.

С точки зрения Бориса:

Оппоненты	Елена	Борис	
Для чего?	???	Авторитет и статус Бориса в глазах сотрудников	Повысить
		Про что? (объект)	

Если Елена продемонстрирует готовность учитывать/поддерживать/подкреплять статус Бориса в глазах коллег, то есть поспособствует ему в его цели, то конфликта (организационного) не будет.

Вот тут появляется предмет для открытых переговоров либо неявного влияния. И только от конфликтной компетенции участников зависит, будет ли конфликт, какого уровня и как его решать. Ведь статус личностный и профессиональный определяют для нас разный уровень конфликта. А значит, решать его надо будет разными инструментами. С точки зрения Бориса — организационными, потому что для него это не вопрос личного неприятия, но нарушение

субординации, которое сказывается на эффективной работе отдела. А с точки зрения Елены — многое зависит от того, как удастся Борису настроить коммуникацию и взаимодействие.

Резюмируем: конфликта *пока* нет, и если грамотно «включить свет», показав разные перспективы развития ситуации, можно решить ее миром.

## 2.2. Управление конфликтом

Рассмотрим несколько ситуаций, когда ответ на вопрос «есть ли конфликт?» — положительный. Тогда актуально ответить на два других технологических вопроса: «Что делать, чтобы...?» и «Что же я сделал?». Для начала — краткая справка.

**Как изменять элементы конфликтной ситуации?** Цели конфликтной деятельности оппонентов могут изменяться под влиянием обстоятельств, в результате переговоров оппонентов, по ходу их взаимодействия. Если исчезнет сама основа конфликта либо каждый из оппонентов сможет достичь своей видоизмененной цели, конфликт будет считаться решенным (исчерпанным).

Объект конфликта может быть:

- ◆ изъят из обращения;
- ◆ заменен другим объектом;
- ◆ недоступен при введении внешних ограничений.

Оппоненты конфликта могут:

- ◆ быть подвержены смене их рангов;
- ◆ быть устранены от участия в конфликте в результате реорганизации;
- ◆ быть разделены так, чтобы не было возможности непосредственного взаимодействия;
- ◆ договориться между собой;
- ◆ отказаться от объекта в пользу другого оппонента;
- ◆ обратиться к «третьей стороне», согласившись подчиниться любому его решению.

## Как моделировать сценарий решения проблемной ситуации

Приведем следующий пример в качестве иллюстрации возможности управления конфликтом по тонким сигналам, а также для демонстрации технологии разработки соответствующего сценария.

**Ситуация «Новая сотрудница».** За консультацией обратилась Анна. Ее должность — руководитель отдела. Недавно ей была рекомендована на работу молодая женщина, назовем ее Людмила. Она могла выполнять свои обязанности, но избегала согласовывать свои действия с коллегами, «отбывала» работу от и до положенного времени, не утруждая себя переработкой в случае аврала. Такой стиль сказывался на командном духе, ухудшал морально-психологический климат в коллективе: люди стали оглядываться на то, кто сколько работает, перестали помогать друг другу, качество работы отдела стало ухудшаться.

**ПЕРВЫЙ шаг в разработке любого сценария — это уточнение параметров ситуации.**

Вам была описана ситуация так, как она была предъявлена нам в ходе консультации. Понятно, что требуются уточнения. Поэтому важно решить, какие вопросы должны быть заданы, чтобы получить информацию, достаточную для принятия управленческого решения по персоне подчиненного. И только если информации достаточно, можно предлагать варианты действий. При этом важно помнить, что:

- ◆ закрытые вопросы, подразумевающие односложные ответы типа «да» и «нет», благополучно «закрывают» диалог, поскольку уже своей формулировкой определяют ответ;
- ◆ альтернативные вопросы загоняют собеседника в «ловушку выбора»: он должен либо согласиться с одним из предложенных вариантов, либо показать интервьюеру, что его предположения неверны. Например: «Девушка не справляется с работой или просто недружелюбна?». Самый верный ответ: «Ни то, ни другое» — и мы снова никуда не продвинулись...;
- ◆ распространенной ошибкой в работе с конфликтом является стремление интервьюера самостоятельно ответить

на поставленный им же вопрос, например: *«Какие возможности для сближения новой сотрудницы и группы использовала руководитель? Ведь она должна была организовать какую-то неформальную встречу, чтобы люди смогли узнать и понять друг друга. Если она этого не сделала, то...»*. В таком варианте «консультант» скорее использует представившуюся возможность для самопрезентации, но слабо продвигается к ключевой цели — получить полную информацию о ситуации. К тому же в такой форме подачи легко уйти в оценку и назначить ответственного (стать «судьей» и назначить «палача»);

- ◆ еще одна ключевая ошибка — домысливать мотивы поступков и взаимосвязи участников. Это автоматически происходит после того, как становится известно, кто именно рекомендовал героине принять на работу новую сотрудницу. Здесь важное правило: любое предположение должно быть проверено через вопрос (желательно открытый). И здесь необходимо помнить, что: «Нет неприличных вопросов, есть только неприличные ответы».

Мы не будем останавливаться на всех возможных вопросах, а приведем те, которые были заданы нашей героине, чтобы «раскрутить» ситуацию до полной схемы взаимодействия всех ее участников. Вопросы, заданные консультантом:

*Каким образом сотрудница попала в отдел?* По личной просьбе руководителя департамента — непосредственного руководителя нашей героини. Ему важно оказать услугу бывшему однокашнику и партнеру по нескольким масштабным проектам администрации. Людмила — дочь партнера от первого брака.

*Какими были ожидания от сотрудницы «на входе»?* Ожидалось, что она заинтересована учиться, будет готова «влиться» в рабочий ритм и воспринять культуру отношений в отделе.

*Почему сотрудница заняла пассивную позицию?* Мы сталкивались в своей практике с самыми разными ответами на этот вопрос. Отметим крайние:

Ответ 1. Из-за нежелания работать вообще. На родине матери работы нет. Приехав к отцу, который испытывает некоторое чувство вины за «брошенную» дочь, девушка рассчитывала удобно устроиться.

Ответ 2. В ее жизни много перемен, приходится много сил инвестировать в адаптацию в новом городе. К тому же сотрудницы в отделе все старше 35, их профессиональный стаж — более 10 лет, они семейные и с детьми. У 25-летней девушки нет возможности поддерживать беседы, которые обычно ведут сотрудницы. А быть постоянно в роли ученицы, спрашивающей то, что другие делают «не глядя», некомфортно.

*Каковы ожидания отца в этой ситуации?* Снова есть варианты:

Ответ 1. Для отца вряд ли важно, каким профессионалом станет дочь — скорее он заинтересован не иметь проблем и пребывать с чувством выполненного долга.

Ответ 2. Отец благодарен за возможность пристроить дочь, но не хочет лишний раз влезать в ее дела и напоминать однокашнику о своей просьбе. Поэтому держит дистанцию.

Ответ 3. Отец всего добился сам. Полагает, что, предоставив дочери возможность, исчерпал свой интерес в этой ситуации. Поэтому демонстративно не интересуется ее успехами либо неудачами.

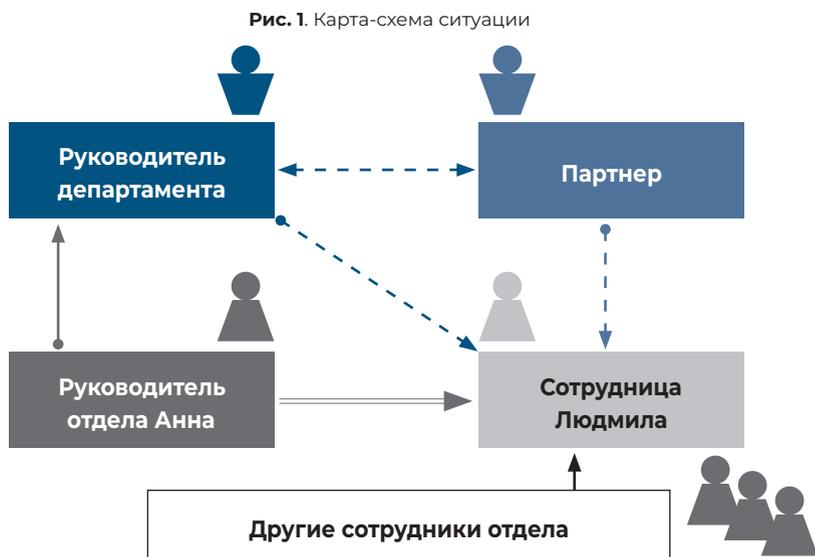
Вопрос на понимание: *каковы ожидания руководителя департамента от работы данной сотрудницы?* Особых ожиданий нет, желательно, чтобы не было проблем. В случае если все сложится позитивно, есть возможность укрепить деловые связи с партнером.

Вопрос на понимание: *какие возможности информирования отца об эффективности работы его дочери на данном рабочем месте существуют для Анны?* По соображениям субординации, а также с учетом «неформальных» каналов — только через руководителя департамента.

Обратите внимание, что вопросы направлены на выявление всех участников ситуации, анализ их взаимосвязей, позиций и интере-

сов. И то, какие ответы мы получаем, во многом определяет будущий сценарий действий.

В итоге составляется т.н. карта-схема ситуации (см. рис. 1).



Рассмотрим некоторые варианты воздействия на ситуацию и оценим последствия каждого варианта:

**Вариант 1.** Вариант «выдавливания» сотрудницы из коллектива в силу различий в профессиональной культуре был бы самым простым и, возможно, произошел бы сам по себе. Но это побудило бы руководителя департамента сомневаться в управленческих способностях начальницы отдела. Кроме того, это создало бы угрозу его имиджу в глазах партнера и, возможно, осложнило бы взаимодействие в значимых проектах.

**Вариант 2.** Руководитель отдела может настроить своих сотрудников на командную работу, вовлекая в нее Людмилу. Для этого необходимо заново проработать нормы профессиональной деятельности. Такой вариант, осуществляемый параллельно с мягким влиянием на новую сотрудницу, может изменить ее отношение к профессиональным достижениям.

**Вариант 3.** Возможно, провести аттестацию и поставить сотрудницу перед угрозой увольнения за ненадлежащее исполнение обязанностей. То есть действовать организационными инструментами. При этом «игнорирование» неофициальных рекомендаций руководителя департамента будет прикрыто формальными регламентами, что позволит сместить фокус ответственности на сотрудницу (ее обучали, она не справилась). Проблема дочери возвращается к партнеру, создавая напряжение в отношениях и, возможно, в сфере совместных проектов.

**Вариант 4.** Ничего не делать, дожидаясь негативного всплеска со стороны сотрудников и смирившись с потерей эффективности отдела. И когда «провал» станет очевидным, выйти на руководителя департамента с обозначением причин ситуации, сложившейся в отделе. Это означает фактическое перекидывание ответственности на того, кто эту ситуацию изначально создал. Подобными действиями героиня создаст у своего шефа ролевой конфликт между внутренними позициями «руководитель», «партнер» и «одноклассник».

Важно учитывать следующее: давая рекомендации о приеме новой сотрудницы в отдел, руководитель департамента фактически решил собственную внутреннюю дилемму. Если прийти к нему, возвратив ему его внутренний конфликт интересов, он будет испытывать дискомфорт, источником которого станет считать руководителя отдела. Защищаясь от «лишнего» напряжения, руководитель департамента до последнего будет игнорировать сигналы о проблеме либо выражать агрессию по отношению к источнику сигнала — Анне. Результатом для нее может стать вердикт типа *«Как жаль, что вы с нами больше не работаете»*. В логике внутриорганизационной коммуникации учитывать внутренние обязательства коллег и руководителей важно, чтобы не спровоцировать внутриличностный конфликт, который может развиться в конфликт межличностный.

Комментарий: *«Доктор, по мне какие-то крокодильчики бегают...» — «А зачем вы их на меня кидаете?»*.

**Вариант 5.** Есть также вариант решения ситуации согласно Законом Паркинсона: перенос акцента ситуации путем введения в нее других участников. Если обратить внимание на формулировку просьбы, поступившей от партнера к руководителю департамента,

то ситуация может быть решена изящно. Для того чтобы «накопить опыт», нет необходимости сидеть долго в одном отделе. Можно найти благовидный повод перевести эту сотрудницу в другой отдел (на усмотрение руководителя департамента) в связи с тем, что операции, которыми занимается данный отдел, сотрудницей успешно освоены в полном масштабе. Поэтому Людмила может быть переведена в другой отдел, где продолжит профессиональное становление под руководством опытных наставников, освоит смежные операции и станет профессионалом. В зависимости от оргкультуры и уровня отношений Анны с руководителем департамента, диапазон действий варьируется от личной беседы до докладной записки, в которой обосновывается вывод о возможности продолжения трудовой практики Людмилы в других отделах.

Такое решение может удовлетворить партнера, руководителя департамента, Анну и сотрудников отдела, а также не противоречит интересам самой Людмилы. Остается только заручиться поддержкой руководителя одного из смежных отделов (лучше после того, как вариант решения согласован с руководителем департамента).

**Итоговое резюме.** Решение в проблемной ситуации стоит принимать только после того, как выяснены:

- а) все явные и неявные участники ситуации, а также их функциональные и смысловые связи;
- б) интересы каждого участника ситуации (в отношении друг друга и данной ситуации);
- в) ресурс каждого участника ситуации (с точки зрения управления данной ситуацией и ее участниками);
- г) история разворачивания событий на момент, предшествующий обращению за советом или помощью.

Поэтому вам предлагается следующая логика разработки сценариев решения конфликтов:

**Шаг 1. «ИССЛЕДОВАНИЕ»:** выявить всех участников ситуации, составив карту-схему конфликта.

**Шаг 2. «ВАРИАНТЫ»:** перечислить все возможные варианты действий в ситуации.

**Шаг 3.** «КРИТЕРИИ»: к объективным критериям могут относиться временные и ресурсные ограничения, к субъективным — возможность персонального влияния главного героя на других участников, а также **цель главного героя**. Вопрос «что вы хотите в данной ситуации?» — один из ключевых в «раскрытии» конфликта — он во многом определяет выбор того или иного варианта действий. В нашей ситуации на этот вопрос Анна ответила: *“Мне важно сохранить коллектив в рабочем настрое, а Людмила своим отношением к работе рушит то, что я создавала несколько лет. Поэтому я хочу, чтобы ее не было в моем отделе”*.

**Шаг 4.** «РЕЙТИНГ»: ранжировать варианты в соответствии с заданными критериями.

**Шаг 5.** «СЦЕНАРИЙ»: сформировать **последовательность коммуникаций** под выбранный сценарий. Под каждую коммуникацию четко определить и сформулировать **НЕконфликтную** цель. Например, если идти с разговором к руководителю департамента, важно, чтобы он воспринял визит НЕ как попытку указать ему на ошибочность его рекомендации, НЕ как шантаж интересов, а как предложение по разрешению ситуации. Конечно, выбор за вами: если вы решите обострить ситуацию — welcome, только оцените последствия.

*Возвратимся к ситуации «Новая сотрудница».* Посмотрите, какой сценарий создал один из участников наших консультативных групп, у которого в работе сложилась подобная ситуация (имена оставим прежние, чтобы не создавать путаницу в персонажах).

#### **Предполагаемые шаги:**

- 1) *Встреча с руководителем департамента. **Цель:** убедить его перевести девушку, т.к. страдает имидж департамента, а дискомфорт сотрудников может перерасти во что-то большее. **Результат:** руководитель департамента дает «добро» на перевод Людмилы в другой отдел.*
- 2) *Поговорить по душам с Людмилой (подружиться). **Цель:** узнать, что она на самом деле хочет: учиться, стать пианисткой, геологом, выйти замуж. Помочь сформировать план на ближайшее будущее. **Результат:** Людмила готова перейти в другой отдел (выйти из папиного сценария).*

3) *Разговор руководителя департамента с партнером. Цель: получить согласие на то, что Людмила примет самостоятельное решение относительно продолжения своей трудовой деятельности. Результат: принципиальное одобрение предложенного варианта действий.*

**Шаг 6.** Оценить выбранный вариант действий с точки зрения конфликтных последствий. Для этого полезно опираться на принцип «было — стало», оценивать удовлетворенность каждого участника по итогам реализации сценария.

А еще полезно задавать себе вопрос «что будет, если...»:

- ♦ работа на новом месте сотруднице не понравится, и она даст негативные сигналы папе;
- ♦ сотрудница снова не впишется в рабочий коллектив, и руководитель смежного отдела затаит обиду на Анну.

Может быть еще много «если». Главное — предвидеть их и держать под контролем.

**Ситуация «Конфликт двойного подчинения».** *Есть два руководителя одного уровня — Сергей и Федор. Сергей имеет неформальный статус «главного среди равных». Он руководит проектом «Альфа». Ольга — участник этого проекта, но формально подчиняется Федору.*

*Сергей часто интересуется работой Ольги, спрашивает о других ее задачах и позволяет себе вмешиваться в задачи Ольги за рамками проекта, т.к. видит, что управленческие решения Федора отнимают у Ольги много времени и «вставляют палки в колеса» проекта «Альфа».*

*Федор узнает об этом, вызывает Ольгу и ругает за то, что она позволяет Сергею вступать в работу его отдела. Ольга не знает, как себя вести.*

Есть ли конфликт? Да, как минимум — два. Есть скрытый организационный конфликт Сергея с Федора, связанный с правом распоряжаться рабочим временем Ольги. Почему скрытый? Потому что они друг с другом не общаются, избегая инцидентов. Каждый из них пытается влиять на Ольгу.

Есть внутриличностный конфликт у Ольги, связанный с расстановкой приоритетов в рабочих задачах и вопросом, кому в большей степени подчиняться.

Что делать, чтобы...

Надо сначала понять, кому делать... Мы сейчас более рельефно обозначим позицию ГДЛ — главного действующего лица. ГДЛ — это не тот, кто создал конфликт. Это тот, кто будет предпринимать действия по его решению. Каждый знает, что ситуация должна быть решена, но не каждый готов быть ГДЛ. Потому что для него остро встает вопрос внутренней смелости: определить цель выхода из конфликта и предпринять конкретные действия, взяв на себя ответственность за их последствия.

«Что может сделать Ольга?» — спросите вы. Вариантов несколько. Какая-то часть Ольги будет везти два веза, устанет, выгорит, позволит себе «взрыв скороварки», поругается с руководителем (или обоими), создаст инцидент, положит на стол заявление, вынуждая начальников договариваться.

Другая часть уклонится от решения ситуации, уйдя на больничный и предоставив кому-то другому решать проблему двойного подчинения, пусть даже временно.

Если же Ольга решит стать ГДЛ, она может инициировать встречу «на троих» с обоими руководителями, чтобы побудить их согласовать рабочую нагрузку в отношении нее. На этой встрече, вероятно, ей потребуются выступить в роли модератора, так как у обоих руководителей выполнение задач под угрозой и их «скороварки будут кипеть». К этой встрече ей, вероятно, придется подготовить какой-то вариант решения («белую собачку»), чтобы создать опору для обсуждения и вести разговор в деловом ключе.

### **Пример**

*Была история с художником, который получил большой заказ на «эпическое» полотно. Он пишет, периодически принимая от заказчиков комментарии и рекомендации, что надо поправить или дописать. После очередного визита, расстроенный чис-*

лом рекомендованных правок, он пожаловался другу, что «готов уже отказаться от заказа, потому что число поправок и уточнений выматывает, не позволяет завершить работу». Друг попросил показать работу и после внимательного рассмотрения рекомендовал художнику нарисовать на полотне «белую собачку в луче солнца». На возражение: «Это же эпическое полотно, как я это объясню?», друг парировал: «Скажешь, что это символ продолжения жизни, света, гуманизма. Хуже не будет». Художник сдался и нарисовал «белую собачку в луче солнца». И когда пришла комиссия, он ответил им так, как рекомендовал друг. Комиссия была обескуражена, потом удивлена, потом огорчена, и стала настаивать на том, чтобы «белой собачки» не было. Художник долго отстаивал «свою идею», но в конце концов согласился убрать собачку. В пылу дискуссии все остальные «правки» показались такими мелкими, что были приняты без изменений.

«Белая собачка» в конфликте — это исходный вариант соглашения, который однозначно будет атакован и изменен, но станет опорой для обсуждения и совместного конструирования приемлемого варианта решения.

## 2.3. Конфликты персон в организации

*Если есть готовность к конфликту,  
повод для конфликта найдется всегда.*

**И. Шевелев**

Часто конфликты различных уровней интерпретируются нами как межличностные. Между тем, и это самое обидное, межличностные конфликты используются людьми (чаще неосознанно) для маскировки, оправдания своей неготовности разрешать их на других уровнях.

Если вы проанализируете свой опыт, то увидите, что чаще всего межличностные конфликты носят «ложный» характер — это инциденты, связанные с эмоциональной реакцией на действия или высказывания других людей.

В случаях, когда объект конфликта реален, разрешить его бывает крайне сложно, поскольку удовлетворенность меряется разными мерами. Основным инструментом разрешения межличностных конфликтов являются переговоры, по итогам которых либо оппоненты договорились о взаимоприемлемых вариантах разрешения ситуации, либо конфликт уходит в латентную стадию.

Именно поэтому особое внимание мы уделим использованию в переговорах так называемых конфликтогенов (катализаторов конфликтного взаимодействия). Причем, сколько бы вы ни прочитали о т.н. катализаторах конфликта, прикладному умению предупреждать конфликты в межличностной коммуникации можно научиться, только вступая в конфликтные переговоры. Поэтому не стоит их бояться: ошибка не страшна, страшно не извлекать из нее уроков. Давайте сверять выводы...

### **Межличностные конфликты возникают из-за:**

- 1) *конкуренции в межличностном пространстве.*  
Каждый человек претендует на уникальный статус в группе. Представьте, что появляется некто, кто воспринимается человеком как угроза этому уникальному статусу. Чтобы отстоять свой статус, люди чаще всего идут на конфликт;
- 2) *домыслов и приписываний.*  
Когда информации не хватает, людям свойственно ее додумывать, достраивать в соответствии со своими представлениями. Так появляются слухи и сплетни, которые при встрече с действительностью провоцируют конфликт. На основе такого «достраивания» в отношении того или иного человека появляются ложные ожидания. И когда эти ожидания не подтверждаются, все чувствуют себя обманутыми. И получают «реальный» повод для конфликта;
- 3) *индивидуальных различий на уровне ценностей, чувств и эмоций, личностных установок, поведенческих привычек.*

**Ситуация «Преемница».** Мария — хороший специалист. По ее словам, на старте карьеры ей очень повезло с руководителем, она много почерпнула у Петра Ивановича в личностном и профессиональном плане, со временем став его правой рукой, а потом и замом. И когда шеф пошел на повышение, для всех было логич-

*ным назначением Марии на освободившуюся руководящую должность. И тут между ней и Петром Ивановичем начались конфликты, буквально на пустом месте.*

Анализ показал, что уважение и лояльность к шефу сыграли с Марией злую шутку: она неосознанно переняла у Петра Ивановича его манеру руководить и общаться: держать голову откинутой назад (как бы свысока), подавать руку ладонью вниз (чтобы он как бы подстраивался), говорить рублеными фразами, как бы отстреливая смыслы. Пока она была подчиненной, такая манера общения была прерогативой шефа. Но встав на руководящую позицию, Мария скопировала эту манеру и перенесла ее не только на общение с подчиненными (им это было привычно), но и во взаимодействие с шефом. Оба участника конфликта имеют установки на доминирование, в результате между ними возникает неявная борьба за лидерство, явно не осознаваемая.

В качестве средства выхода из ситуации Марии было предложено при общении с руководителем:

- ◆ подбородок держать прямо, а голову наклонять чуть набок;
- ◆ заменить жесты подавления (ладонью, обращенной вниз), на жесты поддержки (ладонью, обращенной вверх);
- ◆ подавать руку при встрече с шефом вертикально либо воздерживаться от рукопожатий (для женщин это допустимо);
- ◆ в присутствии руководителя посоветоваться с коллегами о роли невербальных сигналов в общении, что позволит ему на своем опыте почувствовать, какую ответную реакцию вызывают те или иные жесты.

## О катализаторах конфликтного напряжения

---

### Что такое катализатор конфликта?

В химии «катализатор» — это вещество, которое не участвует в химической реакции, но ускоряет ее. В конфликте «катализатор» — это слова или действия, которые повышают напряжение, усиливают риск конфликтного инцидента. Рассмотрим некоторые катализаторы.

## Катализатор 1. Оценки и суждения

**Что имеется в виду?** *(и чего не стоит делать)*

Принижение статуса партнера, негативная оценка его личности, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего, акцент на различиях между собой и партнером.

**Почему** это «катализатор»? Любая негативная оценка или суждение (от слова «суд») задает сравнение, при котором партнер может почувствовать себя «маленьким». Это задевает самооценку, побуждает ее защищать.

**Что вместо?** *(что стоит делать)*

Подчеркивайте значимость партнера и его мнения для вас. Делайте акцент на сходстве интересов, мнений, личностных черт.

## Катализатор 2. Домысливание/договаривание

**Что имеется в виду?** *(и чего не стоит делать)*

Это когда мы преподносим свои домыслы как «догадки» или даже «факты», если проговариваем за человека ошибочные выводы из его речи, приписываем ему вслух неверные мотивы.

**Почему** это «катализатор»? У человека возникает дилемма: возразить (и напрячь отношения) или согласиться (в ущерб своим интересам). В любом случае градус напряжения повышается.

**Что вместо?** *(что стоит делать)*

Предоставить партнеру возможность: (а) выговориться и (б) самому сделать выводы. Подать свои «домыслы» как предположения, быть готовым извиниться, если они оказались ложными. А лучше — грамотно задавать вопросы (см. ранее) и слушать, резюмируя.

### Катализатор 3. Перекладывание проблем

**Что имеется в виду?** *(и чего не стоит делать)*

Фразы типа «я поступлю так, как ты скажешь», «все зависит от тебя», «если ты... то я не смогу...» делают партнера ответственным за последствия ваших решений.

**Почему** это «катализатор»? Вы делаете его со-зависимым от ваших решений и поступков. Если он не готов к этому, ему придется говорить «нет» (и напрягать отношения). А если он не сможет отказать, ему придется отвечать за последствия. Градус напряжения растет.

**Что вместо?** *(что стоит делать)*

Просить совета, со-размышления, заранее обозначив, что решение примете сами.

### Катализатор 4. Прямое возражение

**Что имеется в виду?** *(и чего не стоит делать)*

Фразы типа «Вы не правы», «Вы не учли», «это неверно». Продолжение спора, даже когда очевидно, что вы не правы.

**Почему** это «катализатор»? У партнера может сработать цепочка внутреннего домысливания: «мне возражают => говорит, что я не прав => думают, что они умнее => сейчас я докажу, что это не так». И тогда он начнет защищать свою самооценку вместо того, чтобы говорить о сути.

**Что вместо?** *(что стоит делать)*

Использовать «двухходовые» формулы возражения: сначала найти, с чем согласиться (или за что похвалить), а потом добавить в обсуждение новую информацию: «стоит учесть, что», «что мы будем делать, если...».

## Катализатор 5. «Я все о вас знаю...»

**Что имеется в виду?** *(и чего не стоит делать)*

Демонстрировать осведомленность о партнере, его проблемах и слабостях.

**Почему** это «катализатор»? Само упоминание слабостей заставляет партнера чувствовать себя уязвимым. А осознание, что вы знаете об этом, запускает негативное «домысливание», что: (а) вы за ним следите и (б) вы можете использовать его слабости в своих интересах.

**Что вместо?** *(что стоит делать)*

Полезно: (а) ссылаться на источник получения информации и (б) подчеркивать, для каких позитивных целей вы собирали и будете использовать эту информацию.

## Катализатор 6. Готовое решение

**Что имеется в виду?** *(и чего не стоит делать)*

Предположим, вы долго думали и выбрали лучший вариант решения проблемы. Желая быстро его реализовать, вы преподнесите его партнеру с фразами типа «я знаю, как поступить!», «вот что стоит сделать», «это лучший выход».

**Почему** это «катализатор»? Во-первых, партнер может почувствовать, что его загоняют в ловушку «единственно верного решения». Во-вторых, даже если оно верное, он может почувствовать себя недо-умным либо ущемленным от того, что его не допустили к обсуждению.

**Что вместо?** *(что стоит делать)*

Полезно: (а) вовлекать партнера в обсуждение, (б) предлагать несколько вариантов, чтобы партнер помог выбрать лучший (и помним про «белую собачку»).

## Катализатор 7. «Мелкие» несовпадения

**Что имеется в виду?** *(и чего не стоит делать)*

Игнорирование эмоционального состояния партнера, избегание контакта глаз, неудобный темп речи, использование неприятных для его уха слов и выражений, неверная дистанция в общении.

**Почему** это «катализатор»? Все это заставляет партнера чуть-чуть напрягаться из-за того, что ему просто неудобно общаться. Каким бы терпеливым он ни был, напряжение накапливается, и реакция рано или поздно последует.

**Что вместо?** *(что стоит делать)*

Сверять дистанцию, темп речи, видеть и реагировать на эмоции партнера, следить за реакцией на свои слова, корректируя восприятие и настроение партнера.

## ГЛАВА 3.

# ИНДИВИДУАЛЬНАЯ КОНФЛИКТНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Индивидуальная конфликтная компетентность — это набор навыков, которые позволяют грамотно управлять конфликтным напряжением в коммуникации.

Этот набор мы условно разделим на четыре группы:

- 1) навыки самоорганизации: не допускать домысливания, задавать грамотные вопросы, избегать катализаторов конфликтного напряжения;
- 2) умение анализировать партнера: видеть его «картину мира», понимать источник его тревог, учитывать особенности его личностных характеристик, учитывать его ожидания и опасения в той или иной проблемной ситуации;
- 3) умение выражать собственные эмоции: не допускать спонтанных реакций, управлять собственным стрессом и эмоциональным фоном общения, оптимально и своевременно доносить, делиться информацией о текущем эмоциональном состоянии, чтобы другие люди могли учитывать это в общении с вами;
- 4) умение грамотно слушать, чтобы понимать истинные смыслы слов и действий других людей.

Остановимся подробнее на некоторых прикладных рекомендациях, значимых для индивидуальной конфликтной компетентности.

## 3.1. К вопросу об индивидуальных различиях

(к умению анализировать партнера)

### 1. Ролевая позиция в контакте

Согласно модели Эрика Берна, во время общения мы можем занимать три позиции (эго-состояния):

- ◆ *родителя*: он занят воспитанием ребенка и обсуждением проблем воспитания с другими родителями;
- ◆ *взрослого*: он занимается делом, решая проблемы либо в одиночку, либо с другими взрослыми;
- ◆ *ребенка*: он все время проводит в играх с другими детьми, а также получает уроки от родителей.

Люди в одинаковом эго-состоянии находят общий язык в своем кругу. Кроме того, дети находят общий язык с родителями. Попытка установить недопустимые схемы коммуникации приводит к непониманию и конфликтам.

Интересно, что человек в эго-состоянии взрослого оказывается в конфликте с теми, кто устойчиво демонстрирует детское либо родительское поведение. Поэтому индивидуальная конфликтная компетентность подразумевает, что мы выбираем в контакте ту ролевую позицию, которая минимизирует напряжение и позволяет продвигаться к нужной цели.

Проверьте свое знание недопустимых схем обращения к людям в тех или иных психологических позициях, отметив нужные ячейки таблицы.

## Какие действия уместны по отношению к...

	ребенку	взрос- лому	роди- телю	
участвовать в играх				<b>Какие дей- ствия нельзя допустить по отноше- нию к...</b>
быть почтительным				
быть конструктивным				
делать комплименты				
делать подарки				
относиться опекающе				
				не следует учить
				не следует дразнить
				не следует обижать

## 2. Дистанция в общении

Индивидуальная конфликтная компетентность подразумевает, в частности, что мы: (а) не нарушаем комфортную для партнера дистанцию и (б) выбираем в контакте ту дистанцию, которая соответствует уровню конфликта.

Поясним на примере.

Для каждого типа отношений существует своя дистанция. Характеристики дистанций приведены в таблице.

Характеристики	Расстояние				
	До 40–50 см	До 1,2–1,5 м	До 2 м	До 3,7–4 м	От 3,7–4 м
Дистанция	Интимная	Личная	Социальная	Формальная	Публичная
Партнеры	Близкие родственники, влюбленные	Друзья, единомышленники	Приятель, коллеги	Деловые партнеры	
Ситуация	Духовная близость, полное доверие	Совместная деятельность, доверие, обсуждение личных проблем	Обмен новостями	Деловые переговоры	Воздержание от общения

Для сельских жителей каждая дистанция характеризуется *большими* расстояниями. Для жителей крупных, перенаселенных городов расстояния для дистанций будут *сокращаться*.

Важно: сближение дистанций следует проводить поэтапно, шаг за шагом. Попытка перескочить через этап, скорее всего, приведет не к улучшению отношений, а к отторжению.

Смена дистанции соответствует перестройке отношений. При *уменьшении* расстояния отношения становятся более доверительными и интимными, при *увеличении* — более официальными. Этот фактор необходимо учитывать при диагностике и разрешении конфликтов.

В конфликтах межличностного уровня дистанция должна быть менее официальной, чем в конфликтах формального, организационного характера. Нарушение этого правила часто ведет к развалу коммуникаций. Например, сотрудник пришел к руководителю посоветоваться как к старшему товарищу, более опытному человеку, а тот никак не «снимет погоны» и отвечает с позиции руководителя и на формальной дистанции. Разговор не сложится.

### 3. Роль субъективных отношений

Субъективное отношение к партнеру всегда накладывает отпечаток на характер и эффективность этого общения. В подтверждение — две цитаты...

#### **Цитата 1.**

*«Каждый человек считает себя самостоятельной единицей, неким целым, взаимодействующим с другими самостоятельными единицами. Он знает, что влияет на поведение других, а те влияют на его поведение. Взаимодействуя в рамках своей семьи, он воспринимает принятую в семье карту мира. Он знает, что некоторые территории помечены надписью «Поступай, как тебе угодно». На других стоит надпись «Осторожно», а на некоторых — пометка «Стоп». Переступив такую границу, член семьи сталкивается с тем или иным регулирующим механизмом. Временами он мирится с этим, временами может взбунтоваться. Есть и такие места, где написано: «Вход воспрещен». Вторжение на эти территории влечет за собой сильнейшие аффективные переживания: чувства вины, тревоги и даже изгнания и проклятия». (С. Минухин, Ч. Фишман)*

#### **Цитата 2.**

*«В человеческой вражде причина и действие часто до такой степени находятся вне связи и разумной пропорции, что невозможно правильно понять, является ли мнимый предмет спора его действительным поводом или всего только выходом для уже существующей вражды... В целом создается впечатление, что люди никогда не любили друг друга из-за вещей столь малых и ничтожных, как те, из-за которых один другого ненавидит.*

*Люди, у которых много общего, часто куда горше, несправедливее обижают друг друга, чем совершенно чуждые. Иногда это случается потому, что большая область их взаимной общности стала чем-то само собой разумеющимся, и поэтому не она, а то, что на данный момент их разнит, определяет позиции по отношению друг к другу.*

*Преимущественно это происходит именно в силу их немногих различий, а всякий мельчайший антагонизм приобретает иное отно-*

*сительное значение, чем это бывает между людьми более отчужденными, с самого начала ориентированными на возможные различия. Отсюда — семейные конфликты из-за совершеннейших пустяков, трагичность «мелочей», из-за которых порой расходятся вполне подходящие друг другу люди». (Г. Зиммель)*

Сказанное касается также партнеров по деловому общению, 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.

И хотя действия и сотрудника, и руководителя могут быть регламентированы инструкциями, в них всегда есть «лазейки», которые позволяют им вынести то или иное решение в зависимости от личных чувств.

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.

## 3.2. Подробнее об индивидуальной конфликтной компетентности

---

### 1. Акценты самоорганизации

---

**Терпение.** Говоря образно, какой объем энергии может удержать наша «скороварка», как отрегулирован «клапан» в ее крышке.

**Контроль переживаний.** Мы имеем право испытывать эмоции в отношении конкретной ситуации и конкретных людей. При этом большой ошибкой является **конструирование «внутренних диало-**

**гов»,** когда мы говорим «за себя и за того парня», а потом не можем отличить, сказали мы это про себя или разговор был в реальности. Создание неких «домашних заготовок» для разговора с оппонентом может привести к тому, что нас будет раздражать любое отклонение от выстроенного внутри «идеального сценария». Эту эмоцию партнер примет на свой счет, и это не будет способствовать снижению напряжения в диалоге, а, напротив, усилит вероятность инцидента.

Еще одной ошибочной стратегией с точки зрения контроля переживаний является **обсуждение создавшейся ситуации с окружающими**. Мы не говорим, что не стоит обращаться за советом или консультацией. Если советчик готов вместе с вами исследовать сложную ситуацию, а вы готовы рассматривать разные варианты выхода из нее (как мы об этом писали ранее) — такой разговор будет полезным и позволит вам подготовиться к конкретным действиям по разрешению конфликта. Но если вы делитесь с окружающими своим односторонним восприятием ситуации, ждете от них согласия с вашей точкой зрения, присоединения к вашим негативным эмоциям в отношении партнера и этим ограничиваетесь в своих действиях, вы (оцените последствия): укрепляетесь в субъективной картине ситуации, навязывая другим свою точку зрения; создаете себе имидж человека, который «ворчит и ничего не делает»; в глазах «оппонента» выглядите человеком, который распространяет сплетни, сколачивает группу поддержки, формирует коалицию для поднятия собственного ранга в предстоящем (возможно) противостоянии.

**Управлять стрессом.** Полезно понимать механику возникновения стресса, уметь расслабляться, чтобы не доводить собственную «сковарку» до разбалансированного состояния.

**Видеть положительное** в действиях оппонента. Очень немного в мире людей, которые намеренно делают другому плохо. И не все, делая добро, оценивают сопутствующие потери, особенно если это потери других людей. Если допустить и признать, что действия других людей продиктованы стремлением к лучшему, появится позитивная установка. И останется показать другому, где именно его действия могут нанести нечаянный вред, помочь ему найти такой способ достижения «лучшего», который будет учитывать и ваши интересы. И здесь важно суметь правильно понять партнера.

## 2. Акценты анализа партнера

Распознать и оценить особенности поведения человека намного проще, чем доискиваться до причин, лежащих в его основе. Мы остановимся на нескольких факторах, которые полезно учитывать в конфликтном взаимодействии, а именно:

- ◆ *объективность* — степень, до которой поведение человека управляется требованиями реальной ситуации, а не его желанием выразить себя; чем выше объективность, тем легче договариваться;
- ◆ *склонность к доминированию* — как желание устанавливать свой более высокий статус в общении; чем она выше, тем важнее для нас умение быть гибкими и отдавать партнеру психологическое удовлетворение;
- ◆ *честолюбие* — как потребность получать от окружающих подтверждение своего статуса и вклада в решение задач; чем оно выше, тем опаснее допускать в общение катализаторы конфликта;
- ◆ *импульсивность* — как слабость сдерживания собственных эмоциональных порывов, неспособность останавливаться; чем выше импульсивность, тем сложнее склонить партнера к анализу и со-размышлению о различных вариантах действий;
- ◆ *конформизм* — как склонность соглашаться с реальным или мнимым мнением большинства. Заметим, что для оппонентов с низким уровнем *конформизма* ссылки на общесоциальные ценности и значимость кооперации будут оказывать слабое действие. Наоборот, оппоненты с высокой конформностью реже вступают к индивидуальное конфликтное противоборство, однако способны поддерживать групповые притязания в межгрупповых и организационных конфликтах.

## 3. Акценты умения выражать эмоции

Мы сформулировали проверочные вопросы по некоторым акцентам умения выражать эмоции. Сверьте ваши ответы с нашими комментариями.

— Сообщайте свои эмоции, а не суждения.

Проверочный вопрос: чаще разрыв в отношениях наступает потому, что мы выразили

- свои идеи, убеждения или суждения
- свои чувства

Парадокс, но грамотное выражение эмоций снижает конфликтное напряжение. А вынесение суждений (от слова «суд») — это катализатор конфликта.

Сравните: какое из высказываний выражает чувства?

<i>“Ты вообще тратишь очень много денег. Ты нас подставишь, если будешь выбрасывать столько денег на всякую мелочь”</i>	<i>“Я беспокоюсь, что в этом месяце мы выходим из бюджета. Счета по ряду статей показателей на... превосходят то, что мы планировали”</i>
---	---

— Связывайте чувства с поведением, а не с личностью оппонента.

В ответ на выражение наших чувств («я задет», «мне грустно», «я нервничаю») нас закономерно спросят: «Почему?». И тогда мы должны будем коснуться **предмета** наших чувств, рискуя снова возвратиться к обвинениям и ругани.

Риторический вопрос: какой из примеров «запускает» конфликт?

<i>“Я раздосадован, что ты не прикрипил пояснения к заявке”</i>	<i>“Мне очень жаль, что ты такой невнимательный и бездумный”</i>
---	--

— Опишите, что значит такое поведение для вас.

Чтобы картина была полной, вы можете при необходимости расширить описание своих чувств в ответ на поведение оппонента. Так, как это показано в таблице (допишите варианты):

ОЩУЩЕНИЕ	ОЩУЩЕНИЕ + ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ГОВОРЯЩЕГО
“Я огорчен, что вы опять вышли за рамки бюджета”	“Я очень огорчен, что вы опять вышли за рамки бюджета. Я уже был свидетелем финансовых разбирательств и не хотел бы повторять этот печальный опыт”

— Сообщайте проблемы, а не решения.

Проверочный вопрос: что в конфликтной ситуации в большей степени способствует началу силовой борьбы?

- описание проблемы
- сообщение решений

Наш ответ — сообщение решений. ПРОТИВОРЕЧИЕ, скажете вы? Одно из требований руководителя к своим сотрудникам зачастую является обратным: приходите с решением, а не с проблемой. Как же быть?

Тем, для кого важно понять различие, подчеркнем: нет противоречия, но есть **различие логик делового и конфликтного взаимодействия**. В **деловом взаимодействии** руководитель делегирует вам решение проблем и, соответственно, ожидает от вас вариантов их решений. В **конфликтном противодействии** решения оптимальны и подлежат обоюдному исполнению, только если они выработаны **совместно**. Именно в этом основное различие. Именно поэтому полезны «белые собачки».

В конфликтной логике процессуально важно последовательно решить следующие коммуникативные задачи:

- ◆ получить признание оппонента, что проблема есть и что вы одинаково ее видите (чтобы не получилось, что «у нее со мной конфликт»);
- ◆ получить согласие оппонента эту проблему решать (чтобы не получилось, что «проблема есть, но я ее решу по-своему»);
- ◆ согласовать способ обсуждения и процесс поиска оптимального решения.

## 4. Акценты умения грамотно слушать

*Слушай со вниманием, слушай — не болтай,  
слушай, что человек может сказать,  
не может сказать, не хочет сказать.*

Предложим вам еще несколько вопросов для сверки понимания.

1. Есть ли разница между понятиями «слушать» и «слышать»?

- да
- нет

Да, она есть, и большая. Мы все слышим одни и те же звуки, но слушание смыслов требует направленного внимания. Именно поэтому нас интересует процесс эффективного слушания, который включает:

- ◆ выделение из речи говорящего законченных предложений (и подчеркнутых им слов);
- ◆ отделение фактов от частного мнения собеседника;
- ◆ непрерывное поддержание внимания к говорящему и его словам;
- ◆ немалое умственное напряжение, чтобы точно понять собеседника, проанализировать его речь и запомнить отдельные ее положения.

2. В общении мы больше склонны...

- слушать
- наблюдать

В действительности мы больше наблюдаем, чем слушаем. И при этом слишком большое внимание уделяем внешнему виду говорящего. Слушая, часто переносим свое внимание на обстановку, на телефон, на собственные записи. Мы подсознательно отключаем слух, когда кто-нибудь высказывает взгляды, противоречащие нашим. В этот момент мы вместо того, чтобы слушать, готовим свою реплику. Причины всего этого — чаще всего в нетерпении и неверии в то, что мы можем услышать что-нибудь новое.

3. Во время слушания мы больше внимаем...

- словам собеседника
- своим мыслям

Физическая невозможность переработать и усвоить всю информацию, поступающую к нашим органам чувств, из поколения в поколение развивала у человека выборочное внимание. Наше пассивное внимание при слушании общих фраз собеседника сменяется на активное, когда он конкретно и интересно начинает раскрывать существо темы, но при этом наш ум не хочет ждать. **Мы думаем в четыре раза быстрее, чем говорим.** И пока ждем новых слов собеседника, наш мозг то «отключается» от того, что говорилось, то вновь «включается». В результате в нем оседает лишь часть произнесенных слов и мы не всегда можем восстановить смысл сказанного.

## ГЛАВА 4.

# «ТРЕТИЙ НЕ ЛИШНИЙ»: РОЛЬ И ПРАВИЛА УЧАСТИЯ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ В КОНФЛИКТЕ

В этом разделе сначала предложим вам знакомство с фундаментальными опорами включения третьей стороны в конфликт. А затем рассмотрим конкретные методики, полезные для обеспечения результативного выхода из конфликта.

### 4.1. Урегулирование или разрешение

Традиционно различают **два противостоящих друг другу процесса** завершения конфликтной ситуации — ее *урегулирование* и *разрешение*.

*Урегулирование* — результат организационного побуждения (или принуждения) одного из противников к типу действий, выгодно другой стороне или посреднику (арбитру). Достигнутый таким образом «мир», или компромисс, недолговечен: поскольку исходная причина соперничества не устранена, постконфликтные отношения противников остаются чреватými новой вспышкой борьбы.

Подлинным завершением конфликта может быть только его *разрешение*, которое достигается в процессе обоюдного анализа противниками истоков и содержания их спора. Устойчивое равновесие сторон возникает как следствие преодоления тех обстоятельств, которые породили конфликт, что позволяет установить новые отношения равновесия, удовлетворяющие обе стороны.

К сказанному добавим, что, по принципу «циркуля», истинное разрешение конфликта возможно, если все стороны оказались удовлетворены тем, что *стало* в результате. И здесь учитываются факторы материальной, психологической и процессуальной удовлетворенности.

**Способы урегулирования/разрешения конфликта:**

- ◆ *переговоры* — непосредственный диалог оппонентов;
- ◆ *посредничество* — обращение к третьей стороне, которая выступит организатором процесса обсуждения и окажет сторонам содействие в поиске приемлемого решения;
- ◆ *арбитраж* — добровольное обращение к третьей стороне, решение которой является обязательным для обеих сторон;
- ◆ *обязательный арбитраж* — обязательное для сторон обращение к третьей стороне и принятие ее решения (это граница регулирования и подавления конфликта).

## 4.2. Фазы развития противоречия

Мы представим вам модель, которая иллюстрирует, как «созревает» конфликт для участников и как выстраивается процесс управления конфликтом для третьей стороны.

### 4.2.1. Как противоречие превращается в конфликт

Фаза 1. Конструктивная (коммуникативная)	Отношения позитивные. Установка на сотрудничество
---	--

Видя проблемную ситуацию, один из участников взаимодействия инициирует обсуждение с потенциальным оппонентом. Грамотно проведенная коммуникация приведет стороны к решению, которое будет учитывать интересы всех вовлеченных сторон. Это в идеале.

В реальности же возможны опции:

обсуждение выявит конфликт «по сути», решение которого может оказаться за пределами полномочий сторон, и придется привлекать других участников; тогда решение проблемной ситуации будет затягиваться, что, несомненно, подогреет «скороварку»;

в ходе обсуждения кто-то не сможет справиться со своими тревогами и опасениями, включится эмоциональная сторона конфликта.

На конструктивной фазе противоречия важно не допускать катализаторов, а если одна из сторон оказалась менее выдержанной, то реакция второй не позволила «вляпаться» в инцидент

Фаза 2. Дистанционная (эмоциональная)	Отношения нейтрально-напряженные. Нет уверенности в результате
---------------------------------------	---

Получив неуспешный опыт обсуждения на первой фазе, стороны теряют уверенность, что смогут договориться. А **дискомфорт** от проблемы остается. Вот тут и возникает соблазн задать вопрос «кто виноват, что мы не договорились?». А следом — еще одна мысль: «Стоит ли продолжать попытки договариваться?». В поисках ответа стороны уходят во внутренний диалог, избегая вступать в обсуждение. И это — основная ошибка. Потому что уклонение от напряжения (конфликта) усугубляет ситуацию.

Итак, первый признак того, что есть риск конфликта — люди увеличивают **дистанцию** в общении (откуда и название фазы), избегают говорить на сложные темы.

Учитывая, что мы рассматриваем организационный контур, где долго уклоняться от решения проблемы не удастся, неизбежно следующее: рано или поздно один из участников решается действовать **автономно**, в своих интересах, **без согласования** с интересами другой стороны. В обоснование своих действий у него есть железобетонное «для того, чтобы»: выполнить задачу руководства, соблюсти организационные регламенты, уложиться в отведенный срок и т.п.

Мы получаем конфликтный прецедент. Потому что другая сторона увидит в этих действиях целенаправленное ущемление своих интересов.

И тут для оппонента есть два варианта:

1. Использовать прецедент как повод вернуться на коммуникативную фазу. Правда, здесь уже будет «кипеть скороварка», эмоциональный фон станет более высокотемпературным. При обсуждении возникнет соблазн «вляпаться» в конфликтный треугольник — ведь каждый ощущает себя жертвой, каждому ясно, кто виноват, что «я вынужден так поступить». Здесь для договоренности потребуется гораздо больше осознанности и весь спектр навыков индивидуальной конфликтной компетентности. И если получится — виват! — стороны смогут договориться хотя бы о временном решении (урегулировании), смысл которого будет обоснован не только для них, но и для других заинтересованных сторон.
2. Использовать прецедент для встречной атаки на интересы «виноватого». С энергией «потому что» и девизом «ах, так!!!» перевести ситуацию на третью фазу развития противоречия

Фаза 3. Дистанционная (эмоциональная)	Отношения негативные. Нет желания договариваться
---------------------------------------	---

3. Когда последовала встречная атака, каждая из сторон ощущает себя «воинствующей жертвой», которая отстаивает свои интересы. Каждый оппонент начинает во внутреннем диалоге, а затем во внешнем обсуждении обосновывать свою точку зрения, нанося непоправимый урон имиджу и статусу оппонента. Стороны принципиально отказываются от диалога. Вражда становится самодостаточным и стабильным состоянием ситуации (см. табл.).

<b>Конструктивная (коммуникативная)</b>	<b>Дистанционная (эмоциональная)</b>	<b>Деструктивная (конфронтация)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сотрудничество</li> <li>– Позитивная установка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нейтральные отн.</li> <li>– Нет уверенности в результате</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Негативные отн.</li> <li>– Нежелание договариваться</li> </ul>
<b>Рассогласование</b>	<b>Дискомфорт</b>	<b>Прецедент</b>
<b>Обсуждение</b>	<b>Дистанция</b>	<b>Свой вариант</b>
<b>Решение</b>	<b>Автономность (нет согласования)</b>	<b>Вражда (самодостаточна)</b>

Проиллюстрируем модель «трех фаз» примером из практики.

**Ситуация «Два IT».** В организации работают две группы IT-специалистов. Пользователями IT-решений являются сотрудники многих управлений администрации. В случае возникновения сбоев или проблемных вопросов они направляют в службу поддержки запрос в свободной форме (а в сложных случаях — служебную записку), и этот запрос должен быть разрешен в определенный срок.

Разрешением сбоев и проблемных запросов занимаются две команды поддержки, для каждой из которых эта система — одна из нескольких. В каждой команде есть специалисты, чья зона ответственности предполагает разрешение проблем, связанных с эксплуатацией системы. При этом «группа поддержки» (ГП) полу-

чает первичные обращения от пользователей и оперативно решает их, если запросы «простые». Если у этой группы отсутствует возможность (инструменты, компетенции) разрешить сложный запрос, он переправляется в «группу разработки» (ГР), в которой работает меньшее число более квалифицированных сотрудников.

По мнению разработчиков, запросы от группы поддержки передаются бездумно, автоматически — без какой бы то ни было предварительной проработки или анализа. В их логике подразумевается, что однажды данный разработчиками комментарий по разрешению проблемы должен быть принят группой поддержки в работу так, чтобы подобные обращения могли разрешаться без подключения сотрудников ГР. Но этого не случается, приходится работать с повторными запросами снова и снова. Это приводит к перегрузке квалифицированных специалистов мелкими и часто повторяющимися задачами.

Существующие регламенты и другие документы недостаточно четко формализуют процесс — нет возможности формально фиксировать запросы, которые когда-то уже получили разрешение в группе разработки, чтобы они впредь разрешались специалистами группы поддержки.

Руководитель группы разработки (РГР) неоднократно ставил вопрос о согласовании изменений в существующий регламент, которые устранили бы этот перекос. Однако, формально соглашаясь с необходимостью изменений, руководитель группы поддержки (РГП) саботирует любые содержательные предложения, в качестве обоснования выдвигая: «Это нам не подходит». Крайняя попытка договориться была предпринята, когда РГР предоставил РГП ссылку на облачный ресурс, где хранился классификатор запросов и ответов по запросам пользователей. В частности, сотрудниками ГР был создан список проблемных категорий, которые станут формальным фильтром при передаче заявок от ГП в ГР. Прилагаемую инструкцию пользования достаточно было донести до сотрудников группы поддержки. Однако ответ был тот же: «Это нам не подходит».

Ситуация осложняется тем, что эти группы формально принадлежат разным организационным вертикалям. Руководитель управления, в которое входит ГП, поддерживает позицию руководителя этой группы. Общее руководство группами находится на три ступени иерархии вверх.

### Есть ли конфликт?

Конфликтная ситуация — в наличии.

Оппоненты	РГР		РГП
Для чего? (Цели в отношении объекта)	Изменить	Регламент обработки входящих запросов от пользователей	Не менять
		Про что? (объект)	

Инцидента нет, т.к. оба оппонента сохраняют относительно спокойный эмоциональный фон коммуникации.

**Вердикт:** налицо латентный конфликт организационного уровня (ничего личного). Фаза — дистанционная.

**Что делать, для чего и кому?** Главное действующее лицо — РГР, потому что именно его сотрудники вынуждены снова и снова заниматься решением вопросов ниже их уровня компетенции в ущерб более весомым задачам развития ИТ-системы.

Мы представим вам сценарий, который предложил автор этой ситуации. Вас попросим увидеть в нем конфликтные риски и, главное, отследить, как происходит управление конфликтом в динамике и с учетом модели фаз.

Цель ГДЛ: фактическое изменение регламента для перераспределения нагрузки между ГР и ГП

№	КТО	С КЕМ и КАК (характер коммуникации)	РЕЗУЛЬТАТ (сухой остаток)
1	ГДЛ	Проводит обсуждение с сотрудниками ГР	Согласны возвращать повторные заявки, не соответствующие предложенному варианту регламента. Результат — накопление инцидентов и претензий со стороны сотрудников ГП по факту возврата заявок
2	РГП	Автоматически в ответ на недовольство своих сотрудников инициирует встречу с РГР	Четкая позиция РГР: «Мы будем работать по регламенту, предложенному ГР, если иное не будет согласовано в переговорах руководителей групп. Попытки привлечь вышестоящее руководство затянут конфликт, покажут недоворо-способность РГП, понизят его статус»
3	ГДЛ	Направляет (с согласия промежуточных руководителей) служебную записку в адрес общего руководства ГР и ГП	Адресат готов инициировать совещание (только) с РГР и РГП по повестке, заявленной в служебной записке
4	ГДЛ	Выступление на совещании	Зафиксированы ключевые проблемы и варианты решения ситуации. Получена поддержка варианта, предложенного РГР, принято решение, обсуждены «санкции» за неисполнение
5	ГДЛ	Служебная записка	Предоставлен проект распоряжения о внесении изменений в регламент работы с пользовательскими запросами. Результат: руководитель подписал новый регламент

## Что же ГДЛ сделал?

Фактически мы имеем ситуацию, в которой руководитель группы разработчиков в одностороннем порядке обостряет ситуацию, давая своему оппоненту возможность накапливать инциденты, спровоцировать его на активные действия. И ситуация решается при посредничестве вышестоящего руководителя (3-я сторона). Смущает только количество эшелонов управления, которые должны быть вовлечены в ее разрешение. А одно из правил сценариев гласит, что увеличение числа участников усложняет управление ситуацией. Мы помним, что по «правилу уровней» желательно не допустить эскалации конфликта.

Если опыт переговоров РГР и РГП окажется неуспешным, сначала придется привлечь руководителей одной ступени выше в качестве переговорщиков. А потом, дойдя до общего руководителя, привлечь его в качестве модератора в групповом обсуждении (об особенностях этих ролей мы будем говорить дальше). Только надо просчитать, зачем им это и почему они захотят выступить в такой роли. Вы понимаете, какое количество вопросов может появиться, если мы вовлекаем в ситуацию новых участников?

Это не значит, что сценарий плохой. Его обязательно надо иметь на руках, чтобы на втором шаге — в переговорах с РГП — наш РГР получил согласие *совместно* выработать уточнения в предложенный регламент (должен сработать принцип «белой собачки»). Потому что *управление в конфликтной ситуации переговорами облегчается, если мы демонстрируем готовность к эскалации*. Предложенный сценаристом вариант действий реален, и именно поэтому он может сработать в качестве «угрозы» при переговорах руководителей групп. Это, конечно, будет катализатором конфликта, но плохо ли это? Согласно «правилу меры», если надо ради дела напрячь отношения — значит, надо это делать.

Возвращаясь к модели трех фаз: руководитель ГР осознанно принял одностороннее решение, то есть создал прецедент. И здесь — точка поворота: либо ситуация возвращается в коммуникативную фазу, либо переходит в конфронтационную. Как вы думаете, от чего это зависит? По нашему мнению, от того, как поведет себя

в этой ситуации РГР. Да-да, именно его конфликтная компетентность станет фактором разрешения, а не усугубления ситуации. В этом сценарии РГП будет действовать «потому, что» и, вероятно, придет с «обоснованными обвинениями». Представьте, что будет, если в этот момент РГП скажет: «А-а-а, когда моим сотрудникам было плохо, ты от нас отмахнулся. Вот теперь сам почувствуй, что это такое — быть заваленным непрофильной работой!»? Все, здравствуй, вопрос «кто виноват?» и конфронтационная фаза конфликта.

Поэтому РГР в переговорах на шаге 2 сценария важно:

- а) сохранять самообладание;
- б) признать факт односторонних действий;
- в) зафиксировать готовность руководителя ГП решить проблему (она у него горит, он без этого к своим сотрудникам не вернется);
- г) передать РГП на рассмотрение «белую собачку» своего регламента, чтобы на следующей встрече перейти к конструктивному обсуждению каждого пункта.

### **Проведем оценку сценария.**

Предложенными мерами РГР «разрулит» ситуацию на организационном уровне. А «принцип циркуля» предписывает эшелонировать управление конфликтом «вниз». Потому что в него уже втянуты сотрудники обеих групп IT, а значит, есть риски межгруппового конфликта, как и межличностного конфликта с РГП.

Это значит, что в сценарий **полезно добавить следующие ходы:**

- ◆ РГР должен будет встретиться с руководителем РГП, чтобы «снять осадочек» — подкрепить психологическую удовлетворенность, зафиксировать пользу для обеих групп, поблагодарить за экономию времени;
- ◆ РГР должен настроить сотрудников ГР, чтобы в общении с сотрудниками ГП они не злорадствовали;
- ◆ РГР полезно получить согласие РГП присутствовать на встрече с сотрудниками ГП, чтобы правильно (без образа врагов) транслировать изменения в регламенте и предупредить возможный саботаж предложенных правил с их стороны.

И если обо всем этом заранее проговорить с РГП, чтобы сделать его союзником, а не «жертвой», предложить содействие, а не «бросать его на амбразуру», то можно будет предупредить возвращение «бумеранга».

Вернемся к модели трех фаз, обозначив вопрос «на подумать»: на какой фазе развития противоречия возникает конфликт?

- коммуникативной
- дистанционной
- конфронтационной

Если рассуждать логически, то на первой фазе есть просто проблемный вопрос для обсуждения. На второй нет ни целенаправленного противодействия, ни инцидента: стороны просто избегают друг друга, опасаясь эмоционального всплеска. Но они копят в себе потенциальную энергию **внутреннего** конфликта, когда «хочу, но не могу» найти решение проблемного вопроса. Именно эта накопленная энергия побуждает действовать автономно и без учета интересов другой стороны. А вот на третьей фазе мы имеем конфликт.

### 4.3. О роли третьей стороны на каждой фазе развития противоречия

---

Вы удивитесь, сколько названий и оттенков есть у роли третьей стороны в конфликте. Вот некоторые из них: медиатор, фасилитатор, модератор, посредник, переговорщик, арбитр, судья. Давайте разберемся в отличиях и найдем место каждой роли в нашей модели.

**На коммуникативной фазе** сторонам может понадобиться помощь человека с развитыми коммуникативными компетенциями, который проявит умение слышать и возьмет на себя «перевод» смыслов (ожиданий, претензий, оценок, эмоций) на понятный каждому оппоненту язык. Таких людей мы будем называть «фасилитатор». Особенность роли фасилитатора в том, что стороны самостоятельно

ведут диалог, а он подключается только в моменты, когда появляется риск недопонимания либо нагнетания эмоциональной температуры.

Если обсуждение проходит в групповом формате (совещание, групповая дискуссия, стратегическая сессия), то ведущий фактически выполняет роль модератора — он формулирует и обосновывает для участников цель обсуждения, предлагает регламент и управляет им, следит, чтобы во время обсуждения участники соблюдали заданные правила, демонстрируя конфликтную компетентность, фиксирует согласие и расхождения, финиширует обсуждение.

Фасилитатор и модератор помогают сторонам (еще не оппонентам) достичь соглашения, предупреждая переход на вторую фазу.

**На дистанционной фазе** стороны (или одна из сторон) могут привлечь переговорщиков. Особенность этой роли в том, что переговорщик подменяет собой одну из сторон, отстаивая ее интересы. Преимущество переговорщика не только в том, что у него прокачаны навыки конфликтной компетентности, но и в том, что он может безэмоционально рассматривать, взвешивать, обсуждать любые варианты решения, даже те, которые серьезно затрагивают интересы той стороны, которую он представляет. Он не вовлечен, его «сковарка не разогревается». И именно поэтому он спокойно управляет эмоциональным фоном коммуникации.

В житейской практике роль переговорщика часто выполняют юристы. В организационном взаимодействии — как в представленном выше примере — эту роль берут на себя руководители подразделений.

**На конфронтационной фазе** в роли третьей стороны выступает посредник (медиатор) или арбитр. Для них картина конфликта ясна, «свет включен», позиции обозначены и противоположны. Как мы уже писали выше, арбитр самостоятельно принимает решение, обязательное к исполнению обеими сторонами. Посредник же использует различные тактики, чтобы привести стороны к такому решению, которое урегулирует ситуацию. Выбор решения облегчается тем, что посредник не ставит себе задачей сохранить отно-

шения оппонентов, ему важно купировать конфликт, обеспечить сторонам выход из ситуации без обязанности продолжать взаимодействие. При этом посредник не отвечает за то, какое решение будет принято, но берется такое решение найти во взаимодействии с оппонентами.

### **Для посредника конфликт имеет следующие фазы:**

1. *Конфронтационная фаза* — стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого: «Я выигрываю — он проигрывает». В их представлении это обеспечивается:
  - ▶ добровольным или вынужденным отказом оппонента от своего интереса;
  - ▶ лишением оппонента права иметь свой интерес;
  - ▶ уничтожением, понижением ранга оппонента.
2. *Компромиссная (политическая) фаза* — стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов на компромиссный вариант: «Я проигрываю меньше». Здесь приходится работать с разными компонентами «треугольника удовлетворенности», создавая у участников «ощущение равенства потерь и приобретений».
3. *Коммуникативная (регламентная) фаза* — когда стороны следуют заданному регламенту коммуникаций, согласно которому:
  - ▶ подписывают соглашение, закрепляющее суверенитет их интересов (консенсус);
  - ▶ обозначают точки пересечения либо взаимодополнения интересов, по которым в будущем возможны конфликтные риски.

То есть для посредника конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

При выводе конфликта на коммуникативную фазу третья сторона может руководствоваться следующим:

1. Не прилагать усилий ради нахождения *самого лучшего решения*, а достаточно быстро сформулировать *пробные варианты* и использовать их в качестве основы для организации переговорного процесса. Роль «автора» идей учитывает, что стороны

иногда более легко и охотно уступают **третьей** стороне, чем своему оппоненту.

2. Не защищать и не отстаивать предложенное решение, а *стимулировать стороны* к формулированию условий, на основе которых они могут договориться.
3. Брать на себя *ответственность за предлагаемые процедурные моменты*: ограничивать возможности сторон вступать в споры, направлять переговоры в сторону *обсуждения конкретных предложений или условий*.
4. *Понимать интересы и коммуникативные особенности* сторон, от имени которых ведутся переговоры, помогать им «продавать» свои идеи. Рассматривать тупики в обсуждении и *кризисы как естественные* остановки на пути к конструктивным решениям.
5. При возникновении безвыходной ситуации предлагать обеим сторонам *перечислить последствия недостижения согласия*.

**Резюмируя:** управление конфликтом — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. И управлять конфликтом — значит, обеспечивать максимальную возможность для саморегулирования и содействия выходу оппонентов в ту или иную фазу.

## 4.4. Правила и приемы участия третьей стороны в решении конфликтов

---

### 1. Условия отказа от роли третьей стороны

---

Мы представим вам три классических условия, при которых следует отказаться от роли посредника в конфликте. Отметьте для себя, насколько эти условия применимы в организационной среде.

*Условие 1.* У посредника возможен свой интерес в этом конфликте. Согласно этому условию, руководитель «не может быть посредником», потому что, согласно правилу меры, у него всегда есть интерес — обеспечение эффективной работы организации. Поэтому

далее мы очертим круг ситуаций, когда руководитель действительно может выполнять посредническую функцию.

*Условие 2.* Стороны не исчерпали всех возможностей договориться. Согласно этому условию, руководитель должен отправить подчиненных самостоятельно искать способы выхода из проблемы. В этом есть своя толика правды: если сотрудники будут бегать к руководителю при возникновении любого противоречия, он просто утонет в мелочевке, а сотрудники так и не научатся решать конфликты. Возможно, здесь и появляется правило, согласно которому «приходи не с проблемой, а с вариантами решения». И может работать еще одно: «Прежде чем погружать меня в конфликт, расскажи, что вы уже делали, чтобы его решить». С другой стороны, масштаб проблемы может быть за рамками профессиональных знаний и компетенций сотрудников, и они могут просто не увидеть решение, которое очевидно для руководителя. И тогда он не посредник, а эксперт, который может поделиться со сторонами информацией или подсказать новые решения.

*Условие 3.* Стороны **на самом деле не стремятся** к разрешению конфликта. Согласно этому условию, руководителю стоит учитывать риск втягивания в манипулятивную игру в конфликтном треугольнике, когда стороны за счет руководителя пытаются повысить свой ранг в конфликтном противостоянии. Здесь руководителю пригодится умение отвечать на вопрос «есть ли конфликт?» («про что?» и «для чего?»). И играть в игры не хуже манипуляторов.

## 2. Основные условия урегулирования конфликта:

1. Каждая из сторон признает авторитет третьей стороны в деле урегулирования проблемной ситуации. Посредник гарантирует свой независимый нейтралитет.
2. Стороны договорились о системе взаимодействия в процессе выхода из конфликта. Посредник обеспечивает равновесие сторон в процессе работы по решению конфликта.
3. Стороны согласны разделять «целостную» картину конфликта на отдельные участки (уровни), которые могут подвергаться конструктивному вмешательству. Посредник предоставляет

рекомендации по вмешательству в каждую конфликтную ситуацию с учетом проведенной диагностики конфликта.

4. Посредник способен преодолевать сопротивление и доводить до практического внедрения выработанные способы воздействия на конфликт.

### 3. Ошибки третьей стороны при работе с конфликтующими

#### 1. Гиперэкспертная позиция

*Чем выше памятник, тем вкуснее в него плюнуть...*

**В. Козлов**

Опасно опускаться до менторских установок, пытаться учить оппонентов жить, демонстрировать гиперавторитетную позицию, читать нравоучения. Даже в случае успеха вы получите не решение проблемы, а бегство от нее под защиту вашего авторитета. Либо оппоненты быстро поймут, «против кого мы дружим».

#### 2. Советы в эмоционально значимых вопросах

*Сколько людей — столько мнений.*

**Публий Теренций**

Лучше избегать советов по вопросам, связанным с эмоционально-личностной сферой. В таком общении люди часто создают зону повышенного доверия, а потом используют полученную от посредника информацию в манипулятивных играх. Кроме того, эмоциональная зависимость может мешать объективности посредника.

#### 3. Сравнение с собственным опытом

*Применить\_ нельзя\_ забыть (поставьте запятую)*

**А. Козлова**

Посреднику опасно сравнивать опыт оппонентов со своим собственным. Решение конфликтов во многом зависит от контекста и конкретных деталей ситуации. То, что сработало «когда-то» у одно-

го человека, не факт, что сработает сейчас у оппонентов. Поэтому посреднику важно погрузиться в контекст текущей встречи, применить свои навыки и «забыть» шаблонные решения.

#### 4. Тактики третьей стороны в конфликте

1. *Тактика поочередного выслушивания* применяется в конфронтационной фазе конфликта, если разъединение сторон невозможно. На совместной встрече задается регламент для уяснения ситуации и выслушивания предложений каждой стороны. Здесь важно жестко пресекать попытки эмоциональных провокаций со стороны оппонентов.
2. *Челночная дипломатия* — тяжелая тактика, когда конфликтующие стороны разделены, а посредник курсирует между ними, согласовывая различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс.
3. *Директивное воздействие* предполагает акцентирование внимания обеих сторон на слабых моментах в их позициях, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель — склонение сторон к примирению. Важно, чтобы стороны признали, что каждый из них в равной мере неправ («ощущение равенства потерь»).
4. *Давление на одного из оппонентов*. Большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки. В рамках этой тактики важно создать у адресата давления ощущение, что не только он вынужден менять свою позицию. Ощущение «проигравшего» будет мешать ему принять даже самые рациональные предложения (см. ситуацию «Два IT»).
5. *Сделка*. Специфика этой тактики в том, что посредник побуждает каждую сторону уступить в менее важном для нее вопросе, чтобы получить уступку в более важном. Так появляются компромиссные решения (см. ситуацию «Назначенец»).

## ГЛАВА 5.

# ПОЗИЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Выделяют **4 основные позиции руководителя** при управлении конфликтами:

- 1) *авторитарный арбитр* — человек, имеющий право навязать свой вариант решения, обязательного к исполнению оппонентами в конфликте;
- 2) *организатор взаимодействия* — определяет проблему и ставит задачу ее разрешения, назначает срок предоставления сторонами вариантов;
- 3) *посредник, консультант* — берет на себя согласование позиций сторон, ведение переговорного процесса, организует выработку взаимоприемлемого решения;
- 4) *игрок* — участвует в разрешении конфликта, имея в виду не только цели оппонентов, но и собственные цели, связанные с потерями или приобретениями в том или ином исходе ситуации.

Прежде чем исследовать и показать на примерах границы той или иной роли, рассмотрим типы организационных конфликтов.

## 5.1. Конфликты персон в организации

При анализе организационных конфликтов следует учитывать возможность переноса личных отношений на организационные: люди могут перенести с собой на службу отголоски домашних ссор или вступать в конфликт по личным соображениям. Такие конфликты относятся к разряду **МЕЖЛИЧНОСТНЫХ**.

Вместе с тем организационные конфликты часто обуславливаются причинами субъективного характера:

- 1) личностными особенностями руководителя, которые влияют на выполнение им своих организационных, распорядительных, управленческих функций;

- 2) нарушением регламентов, норм дисциплины (например, финансовой) как со стороны руководителя, так и со стороны сотрудников;
- 3) психологической несовместимостью, предвзятой негативной установкой сотрудников в общении.

В этом плане важно уметь отделить субъективные и объективные причины организационных конфликтов, а также разделять межличностные и конфликты и противоречия, вызванные несоответствием человека своей должности.

Основная субъективная особенность организационных конфликтов заключается в том, что *правила и регламенты разрабатываются людьми*. Вносимый в регламенты субъективизм и ошибки способствуют их неполноте, снижают эффективность работы организации, размывают ее структуру.

Например, распределение функциональных обязанностей может быть несоразмерным: наиболее трудолюбивые работники получают от руководства все больше и больше заданий, тогда как те, кто плохо выполняет свои обязанности, остаются без дополнительных поручений.

### Конфликты должностных позиций

Конфликт должностных позиций закладывается структурно, связан с необходимостью балансировать в организационных решениях разные интересы. Типичные примеры таких конфликтов:

- 1) конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего отдела, за ресурсы организации и т. д.;
- 2) конфликт между сотрудниками за получение более интересной работы;
- 3) конфликты, связанные с дисбалансом прав и ответственности (конфликты полномочий): дисбаланс «много прав — мало ответственности» провоцирует принятие недальновидных решений; дисбаланс «мало прав — много ответственности» приводит к ошибкам исполнения из-за индивидуального стресса и перегрузки.

Такие конфликты предупреждаются и прогнозируются на этапе структурного проектирования.

## Конфликты субординации

Важный источник конфликтов — ситуация, когда одному подчиненному указания дают многочисленные начальники (см. ситуацию «Двойное подчинение»). Однажды мы исследовали ситуацию, когда сотрудник получал руководящие указания от восьми человек. Выполнить их не хватало ни времени, ни сил. В подобных ситуациях подчиненный вынужден выбирать один из следующих вариантов:

- ◆ ранжировать важность поступающих указаний по своему усмотрению;
- ◆ требовать ранжирования от своего непосредственного руководителя;
- ◆ хвататься за все подряд, объясняя «недоделки» в одной задаче тем, что «выполнял другую».

В любом случае конфликтная ситуация налицо, объектом ее является право установления 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 подобных ситуациях решение конфликтов осложняется отсутствием взаимопонимания между сотрудниками и руководителями разных подразделений, ошибками и недоразумениями деловой коммуникации, недостаточным опытом или субъективизмом участников ситуации.

## Конъюнктурные конфликты

Возникают, когда в деятельность организации вплетаются индивидуальные интересы должностных лиц, которые используют организационные инструменты (правила и регламенты, полномочия и статус). Целью этих конфликтов чаще всего является:

- ◆ устранение конкурентов в должностном продвижении (см. ситуацию «Увольнение или перевод»);
- ◆ защита собственных действий от последствий негативной оценки (см. ситуацию «Дело или конъюнктура»);

- ◆ избежание потери статуса и полномочий вследствие изменения организационных приоритетов (см. ситуацию «Соперничество за ресурсы»).

Конъюнктурные конфликты связаны с отношениями силы и зависимости, подразумевающими соперничество за усиление своего влияния:

- ◆ «горизонтальные» — в виде соперничества с коллегами — конкурентами;
- ◆ «вертикальные» — в виде сопротивления высшему звену, «оппозиции изменениям», борьбы за большую автономию и против контроля.

Данная разновидность конфликтов наиболее манипулятивна.

### **Предупреждение конфликтов персон в организации**

1. Для каждой должностной позиции должны быть четко определены: каналы и формат информации, вышестоящие и нижестоящие сотрудники, права и полномочия, обязанность и ответственность, цели и технологии деятельности. Такие описания должны быть изначально согласованы между собой, либо в организации должен работать эффективный механизм согласования текущих противоречий по мере их возникновения.
2. По возможности следует избегать создания должностей с конфликтующими ролями, возложения на человека несовместимых обязанностей.
3. Следует осторожно предоставлять сотрудникам и должностным лицам символы и отличительные знаки статуса. Такие символы могут предоставляться в качестве вознаграждения или чтобы подчеркнуть *личный* вклад в ответственную работу. Однажды предоставив эти символы, их трудно отнять. При изменении структуры это должно учитываться, чтобы свести сопротивление к минимуму, так как потеря статуса — это «потеря лица».

## 5.2. Роль руководителя в конфликтах

---

*Решение острых проблем обычно ищут за круглым столом.*

**А. Иванов**

### В конфликтах делового характера:

**Стратегия разрешения** — постановка задачи на поиск лучшего решения:

- ◆ уточняется (или определяется) *общая* концепция деятельности группы или организации;
- ◆ принимается совместное решение о необходимости *позитивного* взаимодействия;
- ◆ осуществляется *совместная* работа по оптимизации делового взаимодействия.

**Применяемые техники и технологии:**

- ◆ введение регламента;
- ◆ групповой анализ и выработка групповых решений;
- ◆ согласование вариантов решений со всеми заинтересованными сторонами.

**Позиция руководителя** — организатор взаимодействия (модератор).

### В конфликтах, связанных с распределением ресурсов:

**Стратегия разрешения** — ведение переговоров для достижения компромисса:

- ◆ отдавать преимущество тем, кто успешно увязывает свои требования с общими интересами и задачами организации;
- ◆ использовать интеграцию интересов сторон в конечном соглашении;

- ◆ управлять ощущением равенства потерь и приобретений (компенсировать «проигрыш» с опорой на «треугольник удовлетворенности»).

**Применяемые техники и технологии:**

- ◆ «доведение до абсурда»: показывать бесперспективность односторонних преимуществ;
- ◆ ссылка на регламенты принятия эффективных решений.

**Позиция руководителя** — авторитарный арбитр.

## В конъюнктурных конфликтах:

**Стратегия разрешения** направлена на осознание сторонами взаимной зависимости участников (людей в группах и групп в организациях).

**Применяемые техники и технологии:**

- ◆ профилактика манипуляций;
- ◆ выявление и воздействие на «силовой центр» каждой из сторон;
- ◆ ролевое или имитационное моделирование (позволяют говорить эзоповым языком);
- ◆ приемы индивидуальной коррекции поведения.

**Позиция руководителя** — игрок.

## В конфликтах социо-эмоционального характера:

Это конфликты, вызванные:

- ◆ нарушением чувства самооценности;
- ◆ предубеждением против определенного лица;
- ◆ нарушением обязательств «быть как все»;
- ◆ неразделяемыми ценностями человека или группы.

**Стратегия разрешения** направлена на:

- ◆ синхронизацию понимания сторонами ситуации, ее причин, мотивов действий партнера (оппонента);

- ◆ очистку взаимодействия от «коммуникативных шумов» (катализаторов конфликта);
- ◆ формирование и подкрепление у сотрудников навыков конфликтной компетентности;
- ◆ выработку групповой нормы общения в ситуации противоречий и конфликтов;
- ◆ информационную изоляцию «конфликтоносителей».

**Применяемые техники и технологии** не ограничиваются рациональными методами:

- ◆ консультирование групп и персон позволяет осознать бесперспективность выигрыша за счет другого;
- ◆ тренинговые упражнения позволяют осознать важность умения взять на себя ответственность за разрешение ситуации;
- ◆ проведение индивидуальных бесед и сессий обратной связи развивает осознанность в выборе способов реакции на конфликтогены.

**Позиция руководителя** — посредник, консультант.

Рассмотрим две крайние позиции руководителя в конфликте — арбитр и посредник. Ответьте на вопросы и сверьте ваши выводы с нашими комментариями.

1. Если конфликт быстро обостряется, руководитель должен занять позицию...
  - арбитра
  - посредника

Посредничество — долгий процесс, а в кризисной ситуации времени на согласование позиций и «танцы со статусами» может просто не быть. К тому же затягивание с принятием решений в кризисе будет только усугублять его. Поэтому оптимальная роль — арбитр.

2. Если существует равенство должностных статусов участников конфликта, вышестоящий руководитель должен занять позицию...
  - арбитра
  - посредника

Арбитраж — быстрый способ урегулирования. И если вы хотите, чтобы равные по статусу оппоненты и в следующий раз пришли к вам за быстрым решением, — будьте арбитром. Если же вам важно, чтобы оппоненты научились самостоятельно не доводить до конфронтации и договариваться на конструктивной фазе противоречий, стоит инвестировать время и усилия в посредничество.

3. Когда одна из сторон явно не права, руководитель должен занять позицию...

- арбитра
- посредника

Формулировка «явно не права» подразумевает, что существует четкий критерий определения правоты. Обсуждать варианты в ситуации, где есть четкие правила, означает ставить эти правила под сомнение, размывать границы. Оцените последствия. Наш ответ — арбитра.

4. В случае длительных неприязненных межличностных отношений оппонентов руководитель должен занять позицию...

- арбитра
- посредника

Отношения — область скорее эмоциональная. К отношениям сложно применить регламенты или организационные нормы. И поэтому арбитраж теряет свою опору. Если уж действительно необходимо изменить отношения, то придется освоить посредничество.

5. Если нет времени на детальное разбирательство, руководитель должен занять позицию...

- арбитра
- посредника

Ответ см. в п. 1.

6. Если служебные обязанности определяют полномочия руководителя выступать арбитром в конфликтах, он должен занять позицию...

- арбитра
- посредника

Если рассуждать «от противного», то попытка в подобных условиях запустить процесс посредничества будет размывать статус и потенциал влияния руководителя. Зачем необоснованно терять время? Ответ — арбитра.

7. Если оппоненты обладают хорошими навыками общения и поведения, руководитель должен занять позицию...

- арбитра
- посредника

Провокационный вопрос. Если все так, как описано в вопросе, ни арбитраж, ни посредничество не понадобятся. Потому что при хороших навыках общения стороны смогут управлять противоречиями на конструктивной фазе. А арбитр и посредник — это роли, востребованные на конфронтационной фазе конфликта.

8. При отсутствии четких критериев разрешения проблемы руководитель должен занять позицию...

- арбитра
- посредника

Наш ответ — посредника. И целью процесса посредничества будет содействие сторонам в нахождении, выработке, формулировании тех самых четких критериев решения проблемы.

9. В ситуации кратковременного и незначительного конфликта руководитель должен занять позицию...

- арбитра
- посредника

Посмотрите на это с точки зрения соотношения объема затрат и цены ошибки. Пока «в незначительном конфликте» посредник будет организовывать процесс, арбитр примет решение, поймет (возможную) ошибку, исправит ее и пойдет дальше решать другие задачи. Наш ответ — арбитра.

10. Уместны ли переговоры, если у вас есть возможность и право инструктировать, отдавать распоряжения?

- уместны
- неуместны

Руководитель, обладающий определенными формальными правами, в ситуации, когда мнение подчиненного расходится с его собственным, должен просто воспользоваться этими правами, не вдаваясь в излишние дискуссии. Остальное см. в п. 6.

11. Какова оптимальная позиция руководителя при разрешении конфликтов делового характера?

- авторитарный арбитр
- организатор взаимодействия (модератор)
- посредник, консультант
- игрок

Наш ответ — организатор взаимодействия.

12. Какова приоритетная позиция руководителя при разрешении конфликтов социо-эмоционального характера?

- авторитарный арбитр
- организатор взаимодействия (модератор)
- посредник, консультант
- игрок

Наш ответ — выбор роли зависит от того, насколько конфликт влияет на организационную эффективность.

### 5.3. Примеры конфликтов и их решений

*Все конфликты в мире и в душе человека проходят через его сердце и возвращаются к нам осмысленными и понятными.*

*А то, что понятно, уже не так страшно.*

**Э. Фромм**

**Ситуация «Увольнение или перевод».** Надежда работает старшим специалистом в подразделении А. Недавно в разговоре со смежниками она обозначила свою готовность поменять место работы. Сотрудники из подразделения К со ссылкой на своего руководителя — Николая — предложили ей перейти работать к ним. После осмысления этого предложения Надежда рассказала об этом предложении своему руководителю — Вере. Разговор получился напряженным: для Веры ситуация стала неожиданной, она сказала, что не готова отпустить сотрудницу. На это Надежда обозначила, что все равно напишет заявление об уходе, а Вера взяла паузу для обдумывания.

Николай и сама Надежда заинтересованы в скорейшем переходе, Николай не хочет ссориться с Верой, поэтому попросил Надежду оформить внутренний перевод. В этой ситуации негативный настрой Веры становится препятствием для реализации интересов сотрудника и руководителя подразделения К.

С подачи Николая к ситуации подключилась руководитель кадрового управления — Галина. На этапе исследования ситуации она выяснила, что:

- ◆ Надежда считает, что в данном подразделении у нее нет перспектив, а отдел К дает возможность роста;
- ◆ уже продолжительное время Вера поддерживает у Надежды ожидания, что ей может быть повышена заработная плата, но дальше обещаний дело не идет (что может быть вызвано как личными причинами, так и организационными ограничениями);
- ◆ Вера не готова отпускать Надежду в связи с тем, что она выполняет большой объем работы, способна «закрывать дыры» в случае форс-мажора; к тому же в отделе ей нет замены;
- ◆ возможно, Вера могла бы со спокойной совестью отпустить Надежду, если бы была уверена, что ее функционал будет передан другим сотрудникам; при этом коллеги Надежды не отказываются принять на себя ее обязанности.

ГДЛ — Галина.

ЦЕЛЬ — привести ситуацию к решению, которое удовлетворило бы все стороны и обеспечило эффективную работу подразделений.

№	КТО	С КЕМ	РЕЗУЛЬТАТ	Комментарий третьей стороне
1	Галина	Вера	Документальная фиксация условий, при которых возможен перевод	Если Вера «упрется», то появляется конфликтная ситуация, в которой Надежда будет отстаивать свое право на перевод, а Вера препятствовать...
2	Галина	Надежда	План передачи полномочий и контактов	

№	КТО	С КЕМ	РЕЗУЛЬТАТ	Комментарий третьей стороне
3	Надежда	Николай	Готов ждать, пока Надежда передаст дела	
4	Надежда	Вера	Вера внесла коррективы и приняла согласованный план	Это самый трудный шаг. Здесь важно дать Вере право внести коррективы. И не допускать конфликтных катализаторов
5	Надежда	Сотрудники, внешние партнеры	Реализация пунктов плана передачи дел	
6	Надежда	Отчет Вере о реализации пунктов плана передачи дел. Корректное, позитивное общение, отчет	Запрет на «катализаторы». В случае некорректного поведения Веры поделиться с коллегами своими опасениями о поведении Веры	Основной риск может быть связан с тем, что Вера может настраивать коллег против Надежды, либо высказывать недовольство тем, как идет передача дел
7	Надежда	Вере — письменный отчет о выполнении пунктов плана передачи дел	Вера готова на внутренний перевод	
8	Вера	Галина	Организация, оформление перевода	
9	Вера	Коллектив подразделения	Сотрудники готовы до прихода замены брать на себя параллельную загрузку	

Общий комментарий к предложенной ситуации. Ситуация решена без обострения. Конфликт не случился. Появилось решение ситуации с учетом интересов Веры. А то, что с уходом Надежды нагрузка на сотрудников может вырасти, — это вопрос для руководителя. В конце концов «правило физики» в управлении гласит: «Стабильности нет — есть только переходы». Главное, сделать этот переход мягким, без лишних напряжений и конфликтов...

**Ситуация «Дело или конъюнктура».** На совещании у руководителя обсуждался вопрос, касающийся проблемной ситуации в одном из территориальных образований. Глава администрации представил вариант решения, который предварительно был выработан рабочей группой специалистов администрации. Предложенный вариант был раскритикован, поскольку не учитывал риски социального протеста одной из групп населения. И тогда замглавы, который также присутствовал на совещании, предложил другое решение, которое получило позитивный отклик участников совещания.

После совещания глава сделал замечание своему заму за то, что тот фактически выступил против него, принизив его авторитет как профессионала и управленца. Он заявил, что на совещаниях «в верхах» у них должна быть общая точка зрения, они должны выступать единым фронтом, а не решать карьерные задачи. В ответ на это заместитель парировал, что прямолинейное соблюдение субординации и формальных правил подавляет инициативу и вредит делу. Разговор шел на повышенных тонах. После этого инцидента отношения между руководителями надолго испортились.

Есть ли конфликт? Пример лишний раз подтверждает, что в коммуникациях вообще, а в потенциально конфликтных коммуникациях особенно, «как сказать» намного важнее, чем «что сказать». Если бы замглавы так преподнес свое решение, что это оставило бы у участников совещания ощущение глубокой подготовленности группы («у них есть несколько вариантов»), если бы он включился в разговор как бы с разрешения и ведома главы — тогда... Может быть... А может и не быть, потому что в критические моменты выбор между качеством дела и конъюнктурными отношениями у разных людей

происходит по-разному. Если этот выбор совпадает, то есть оба выбирают пользу дела и не обращают внимания на статусы и регалии, либо оба учитывают правила «политеса», облекая мысли в мягкую обертку «ингибиторов», то конфликта не будет. Если же участники имеют разные установки на этот счет — конфликт неизбежен («танго» не получится... кто-то обязательно отдавит другому ногу).

Исходя из сказанного, связывая корень конфликта с расхождением в личностных установках, мы фактически определяем такой конфликт как межличностный. Очень важно не ошибиться, назвав его организационным, поскольку отношения организационных полномочий, обязанностей и ответственности в данном конфликте не участвуют.

Оппоненты	Глава		Замглавы
Для чего? (Цели в отношении объекта)	Возложить	Ответственность за потерю статуса в глазах участников совещания	Не принять
		Про что? (объект)	

Что делать? Конфликт с вышестоящим руководителем невыгоден по разным соображениям. При этом стоит учитывать, что непродуманное выступление главы повысило материальную удовлетворенность в ущерб психологической. Лучшим вариантом решения будет «сделка»: если заместитель признает свою неправоту в том, как было привнесено решение, и предложит способ «повысить статус главы в глазах участников совещания», а глава найдет в себе силы признать, что вовремя вынесенное предложение действительно позволило продвинуться в решении проблемы, то стороны вернуться на коммуникативную фазу отношений. Вопрос: кто им подскажет этот вариант выхода из конфликта?

**Ситуация «Соперничество за ресурсы».** Закуплены 10 мощных компьютеров, которые, в соответствии с ранее поданной заявкой, должны были достаться департаменту А. Сотрудники этого департамента давно уже жалуются на недостаточную оснащенность компьютерами. Из-за этого много времени уходит на ручной поиск нужных материалов, затягиваются сроки выполнения работы.

Однако руководитель департамента Б заявил, что без дополнительного компьютерного оснащения его сотрудники не справятся с возросшим объемом работы. Попытка договориться, видимо, ни к чему не привела, поскольку руководитель департамента Б вышел от руководителя департамента А в плохом настроении, чуть ли не хлопнув дверью, вслух при сотрудниках обвинив своего коллегу в интриганстве и попытках решить свои проблемы за счет других.

Есть ли конфликт? Проанализируем конфликтную ситуацию.

Вариант 1.

Оппоненты	Руководитель А	Руководитель Б
Для чего? (Цели в отношении объекта)	Отстоять	Приоритет обеспечения компьютерами отдела А
		Оспорить
		Про что? (объект)

Такой объект определяет организационный уровень конфликта. И он решается ссылкой на формальные регламенты подачи заявки.

Вариант 2.

Оппоненты	Руководитель А	Руководитель Б
Для чего? (Цели в отношении объекта)	???	Статус руководителя А в глазах подчиненных (назвал интриганом)
		Понизить
		Про что? (объект)

Этот объект мог бы определить межличностный уровень конфликта, но нам пока непонятна реакция руководителя А — в данный момент не противодействует.

Инцидент? Также сложно оценить наличие инцидента, так как, «по принципу танго», в эмоциональном столкновении должны участвовать двое.

Что делать (для чего и кому)? Это тот самый случай, когда без вмешательства третьей стороны (руководителя) ситуация рискует иметь далеко идущие негативные последствия. Потому что сам факт подобных коммуникаций демонстрирует сотрудникам возможность действовать в обход согласованных регламентов и делает допустимым нарушение правил этики в общении руководителей.

Вопрос: стоит ли третьей стороне рассматривать эту ситуацию только в плоскости этики взаимодействия либо затронуть еще и вопрос перераспределения компьютеров? В ответе мы предложим отталкиваться от оценки последствий.

Рационально можно договориться и поделить компьютеры между департаментами. И когда руководитель Б оформит заявку и получит технику, он поделится с департаментом А взаимнообразно. Но поведенчески это будет некорректное решение, потому что:

- ◆ руководитель Б получит выигрыш статусный и материальный вследствие психологической провокации;
- ◆ сотрудники (свидетели) посчитают такой способ действий как допустимый.

Итак, сценарий. ГДЛ — руководитель обоих начальников департаментов.

ЦЕЛЬ — профилактика этических нарушений в целях поддержания эффективной работы отделов (купирование конфликта, минимизация напряжения в коллективе).

Возможный сценарий.

№	КТО?	С КЕМ и КАК?	ПРО ЧТО?	РЕЗУЛЬТАТ
1	ГДЛ	Руководитель Б, неформально	О недопущении подобного поведения	Готов принести извинения руководителю А

№	КТО?	С КЕМ и КАК?	ПРО ЧТО?	РЕЗУЛЬТАТ
2	ГДЛ	Руководители департаментов А и Б	Руководитель Б принес извинения руководителю А	А принял извинения
3	ГДЛ	Сотрудники департаментов	О пользе соблюдения этических норм в общении коллег	Увидели пример действий в случае нарушения этики. Авторитет руководителей восстановлен

Комментарий к разобранным ситуациям. Этот пример описывает типичный конфликт соперничества за ресурсы. В данном случае формально ресурсом являются новые компьютеры. Обе стороны связывают с их обладанием возможность выполнения возложенных на них задач.

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда. Характер конфликта же оно принимает тогда, когда сотрудники ставят в зависимость от получения ресурса качество выполнения своих служебных задач, типа «раз нет компьютеров — не требуйте от нас качественной работы».

Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер из-за механизма идентификации: человек отождествляет себя со служебными функциями, увязывает самооценку с эффективностью решения профессиональных задач. И невыполнение какой-то задачи воспринимается как личная неудача. Для руководителя ресурсный конфликт всегда связан с сохранением личного авторитета среди сотрудников. Вступая в схватку за дефицитный ресурс, демонстрирует готовность отстаивать интересы своих сотрудников, а поражение в этой борьбе воспринимается как угроза его статусу.

В сущности, ситуация соперничества за ресурсы представляет проблему для вышестоящего руководителя. При нехватке ресурсов (а она есть почти всегда) он должен определить степень важности задач и выделять ресурсы в соответствии с приоритетами.

**Ситуация «Недовольство премией».** Владимир по итогам работы за отчетный год получил премию в два раза меньшую, чем рассчитывал. Поставленные перед ним показатели результативности все выполнены, но результаты года оказались «не очень», что и стало причиной снижения премии. Владимир в гневе и готов уйти.

Стоит сказать, что по существующим регламентам Владимир получил бы меньше, но его руководитель — Георгий — отстоял повышение премии, так как заинтересован в том, чтобы Владимир остался.

При решении ситуации стоит учесть, что:

- ◆ изменить условия премирования возможно, но это будет распространяться только на следующий период; на данный момент критерии и правила прописаны, понятны и очевидны; после разговора Георгия с руководством стало ясно, что произвести доплату нет возможности;
- ◆ беседа Георгия с Владимиром не дала результатов — любые доводы были для Владимира неубедительны, его позиция жесткая: «Мне должны доплатить!».

Оппоненты	Георгий		Владимир
Для чего? (Цели в отношении объекта)	???	Повышенный бонус	Получить
		Про что? (объект)	

Назревает явный конфликт «по сути», без инцидента.

Что делать Георгию, если его цель — удержать Владимира.

Сценарий, предложенный автором ситуации:

№	КТО	С КЕМ и КАК	РЕЗУЛЬТАТ
1	Георгий	С Владимиром, неформально	Владимир готов перейти на более мягкий рабочий режим
2	Георгий	С вышестоящим руководством	Согласны ввести более вариативный KPI на следующий период

№	КТО	С КЕМ и КАК	РЕЗУЛЬТАТ
3	Георгий	С Владимиром, неформально	Владимир готов пройти краткосрочные курсы, принять участие в конференции за рубежом для целей повышения эффективности своей работы
4	А	Сотрудники подразделения	Понимают, что предпринятые меры демотивации справедливы, а направление на обучение — аванс для Владимира

Проведем оценку сценария («было/стало»; конфликтные риски).

«Было» — активное недовольство сотрудника пониженным бонусом в связи с худшими результатами работы за год.

КС не может быть обозначена, так как никто никому (пока) целенаправленно не противодействует. Владимир пытается влиять на Георгия и в качестве аргумента использует угрозу увольнения. Георгию может показаться, что он выступает «посредником». Но это не так: фактически он попал в ситуацию шантажа... Конфликта нет — есть неоправданные финансовые ожидания Владимира.

Предупредить «фрустрацию», связанную с недополучением Владимиром своего бонуса, можно было бы по принципу «вода камень точит»: мелкими коммуникативными замечаниями готовя сотрудника к тому, что невыполнение задач так-то и так-то скажется на бонусе. Это чисто управленческая задача, которую, вероятно, Георгию не удалось выполнить... А Владимир создает так называемый «наведенный» конфликт, выставляя себя «жертвой». Потому что ему внутренне так спокойнее: не он виноват, а его обидели. И подыгрывая ему, Георгий ведется на эту провокацию, переплачивая Владимиру за лояльность. Вопрос к п. 3: это поощрение, или компенсация, или аванс? Как мы это подадим Владимиру?

Еще важнее то, как мы это подадим сотрудникам. Ведь таким решением Георгий фактически теряет их лояльность.

«Стало» — сотруднику снизили план, пообещали ввести вариативный норматив оценки его эффективности, направили на обучение.

Какие ожидания мы создали у других сотрудников? Чтобы работать меньше, надо начать возмущаться. Сначала ощущение несправедливости (неоправданных ожиданий) было у одного из сотрудников, а в итоге Георгий создал ощущение несправедливости у всех остальных. Подчеркнув особый статус сотрудника Владимира, Георгий фактически противопоставил его группе. И тогда конфликтная ситуация может выглядеть так:

Оппоненты	Владимир		Сотрудники подразделения
Для чего? (Цели в отношении объекта)	Отстоять	Право Владимира на особый статус в группе (через получение компенсации)	Оспорить
		Про что? (объект)	

Инцидент: открытого столкновения не будет, но будут сигналы недовольства в адрес Владимира. Стоит быть готовым...

Кстати, может появиться и другой конфликт:

Оппоненты	Георгий		Сотрудники подразделения
Для чего? (цели в отношении объекта)	???	Право сотрудников получить такие же послабления и возможности обучения, как Владимир	Получить
		Про что? (объект)	

Инцидент. Открытого столкновения не будет, но будут сигналы недовольства в адрес Георгия (оx уж это руководство).

Итоговый комментарий: возможно, иногда надо оставить ситуацию как она есть, чтобы не создавать новых конфликтов. В конце концов, есть объективные показатели и согласованные ранее пра-

вила, на которые не стоит обижаться. В данном случае Владимир, как и остальные, должен осознать собственную неэффективность, а мы его еще и наградили.

Риторический вопрос: почему мы стесняемся быть последовательными и четкими управленцами и «блестяще» решаем изначально неконфликтные ситуации, на ровном месте создавая конфликтные?

**Ситуация «Руководитель и подчиненный».** Руководитель нового отдела (пять человек), образованного 1,5 года назад, имея намерение создать дружный коллектив, развить командный дух, допустил ошибку. Он нарушил вертикаль «руководитель — подчиненный» и близко сдружился с одним из своих сотрудников. В результате продуктивная работа продолжалась недолго. Подчиненный начал пользоваться «близкой дистанцией» с руководителем: перестал приходить на работу (лишь иногда), часто отпрашивался, позволял себе запои. Руководитель попытался поправить ситуацию, вызвав сотрудника на разговор. В ходе разговора он услышал о себе много нового, а также претензии в том, что они «делают практически одну работу, а зарплаты разные...».

Действительно, у всех сотрудников одинаковый функционал и зарплата, только у руководителя — повышенная. Возможность премировать сотрудников выпадает нерегулярно; система материального поощрения прописана в части премий только для руководителя. «Бунтарь» обладает уникальными знаниями, поэтому он ценен для отдела. Он легко может найти другую работу с более высокой зарплатой.

Проблем с другими сотрудниками нет. Более того, видя складывающуюся ситуацию, они готовы брать на себя часть функций «бунтаря». То есть руководителю удалось-таки добиться своей цели и создать достаточно дружный коллектив. И теперь, несмотря на разницу в квалификации, руководителю проще поручить выполнение задания другим сотрудникам, а не «бунтарю». Важно, что цепочка задач последовательна, и если выпадает одно звено, это влияет на итоговый результат...

Есть ли конфликт? Позвольте оставить решение этого конфликтного уравнения вам, ограничимся лишь некоторыми комментариями.

Не будем повторяться по поводу шантажа со стороны сотрудника, и по поводу противопоставления его группе, и по поводу того, что в изначальной ситуации невыполнения требований должности сотрудник создает «наведенный конфликт», выставя руководителя «палачом», требуя компенсации своих пожеланий, прикрывая «конфликтом» собственные прогулы. Вопрос к руководителю: почему он не готов наказывать сотрудника, который грубым образом нарушает элементарные организационные нормы?

Учитывая, что это одна из множества подобных ситуаций, делаем вывод о сильном стремлении руководителей избегать якобы «непопулярных» решений (даже если это в интересах общего дела) и о низкой управленческой дисциплине.

Ответственность руководителя проявляется еще в том, что он осознает необходимость оправданно жестких решений в целях обеспечения прозрачности, последовательности и результативности управления. Это не конфликты, это управленческие правила. И наказание за несоблюдение оговоренных правил или депремирование за недостижение согласованных результатов — это не целенаправленное противодействие, это управленческие решения. А со стороны подчиненных навязывание руководителю роли «палача», бунты и жалобы — не более чем манипуляция. И если руководитель на эти манипуляции ведется, тем самым он расшатывает систему управления.

Быть хорошим — не профессия. Не стоит путать профессионализм и управляемые отношения с мягкостью и псевдо-хорошими отношениями. Управленцы! Определитесь с приоритетами...

Сотрудник недорабатывает, и его депремируют — это работа. Если сотрудник прогуливает и его наказывают — и это работа. Потому что такими своими действиями он подставляет коллектив, своего руководителя и организацию в целом. Это ОН противодействует задачам организации — и по правилам работы должен быть приведен в рамки. Но чтобы избежать этого, сотрудники начинают манипулировать, создавать так называемые «наведенные» конфликты. Наведенный конфликт — это «фантом» «кошки в темной комнате». Если руководитель начинает «ловить эту кошку», он как минимум вызывает недоумение у коллег и других подчиненных, а как максимум —

тратит силы, эмоции и нервные клетки, теряет авторитет и статус и, главное, создает по ходу пару-тройку вовсе не фантомных конфликтных ситуаций... Вот потешается манипулятор!

Резюме. В большинстве манипулятивных ситуаций сценарий может состоять только из одного шага: ГДЛ инициирует и проводит формальную (на деловой дистанции) беседу с сотрудником. Результат — сотрудник воспринимает свою позицию как неконструктивную, продолжает работать штатно, видит перспективы повышения собственной эффективности в рамках уточненных правил (последнее — по желанию руководителя). И если сотрудник при этом обижается, то это не более чем психологическая неудовлетворенность. Если вам важно, чтобы ее не было — через пару дней после основного разговора в неформальном общении вернитесь «к пройденному», проверьте наличие «осадочка» и «удалите накипь». Но это уже чисто личное, никакой работы.

## ГЛАВА 6. ВМЕСТО ЗАВЕРШЕНИЯ

*Если в жизни есть возможность сделать шаг назад,  
чтобы избежать конфликта — лучше его сделать.*

**Р. Мусабеков**

Интересная закономерность: чем масштабнее уровень рассматриваемых конфликтов, тем меньше времени уходит на обзор источников их возникновения и механизмов управления ими. Странно, скажете вы, ведь организационные образования много сложнее по структуре и внутренним регламентам, чем взаимодействие отдельных персон.

Ничего странного, скажут практики от организационной конфликтологии. Согласно «принципу циркуля», каждый вышестоящий уровень конфликта подразумевает существование конфликтов на менее масштабных уровнях. И теперь, когда мы научились отделять конфликты личностей от конфликтов должностных позиций, конфликты групп и в группах от конфликтов подразделений, нам достаточно легко становится рационально структурировать источники организационных конфликтов.

Суть практики — уметь выделять рациональную составляющую в конфликте, разрабатывая сценарии управления конфликтом отдельно на структурном и регламентном уровне и отдельно на уровне взаимодействия конкретных участников конфликтной ситуации.

## 6.1. Проблема выбора подхода к конфликту

---

*При разрешении конфликтов важно не забывать о том, что является правдой.*

**Ч. Пандит**

Различают два теоретических подхода к понятию конфликта.

**1-й подход.** *Конфликт — это столкновение... противоречие... борьба... противодействие.*

Сторонники этого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные.

Конфликт конструктивен, если он улучшает качество решений, стимулирует творчество и нововведения, поддерживает среди членов группы интерес и любознательность, благоприятствует саморазвитию и изменениям. Конфликт деструктивен, когда он носит личностную, эмоциональную окраску и не приводит к решению проблем.

Работа в конфликте в рамках такого подхода сводится фактически к манипулированию, главной целью которого является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя. Оппонент рассматривается как объект воздействия.

**2-й подход.** *Конфликт — это система отношений, процесс развития взаимодействия, заданные различиями его участников (по интересам, ценностям, деятельности).*

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Этот подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизации взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции (не всякой) в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде всего, на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

Общая тенденция в последние годы такова: большинство теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу, при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта.

## 6.2. Профилактика организационных конфликтов

---

*Слово «конфликт» обычно означает конфликт между организмами, каждый из которых стремится максимизировать свою индивидуальную выживаемость.*

**Р. Докинз**

Профилактика — работа по созданию условий, обеспечивающих, в случае возникновения конфликта, бескризисный и быстрый переход к стабильной работе организации.

Есть действительно неизбежные конфликты, связанные с процессом развития, и есть конфликты необязательные, которые поро-

ждаются неточностями в действиях сотрудников, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением полномочий и ответственности. Конечно, конфликты, вызванные ошибками и неточностями, нежелательны. Но и у них есть позитивная функция: они сигнализируют о неблагополучии, показывают необходимость что-то изменить. Тем не менее их могло бы не быть...

Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры государственной структуры.

Культура конфликта в организации также разделяется на несколько типов. По качеству отношения к конфликтам исследователи выделяют два типа организаций:

Организации, отрицающие конфликт	Организации, положительно воспринимающие конфликт
В основе лежит предположение, что конфликт	
явление негативное, потенциально вредное, и, следовательно, их надо свести к минимуму или как можно быстрее прекратить	конфликт может быть продуктивным, однако реализация его потенциала требует искусства
Поощряются такие отношения, чтобы	
безличное взаимодействие минимизировало влияние эмоциональных эффектов	открытое выражение чувств, подозрений, фрустрации придавало задачам энергию развития
От руководителей и лидеров ожидается	
адресная, персональная постановка задач, контроль и быстрое решение проблем	содействие открытому и конструктивному обсуждению проблем и конфликтов в группах
существуют прописанные правила и процедуры	встречи команд являются местом разрешения проблем и принятия решений о том, как выполнять работу

Если все-таки выделять позитивную ценность конфликта, то можно выделить по крайней мере пять положительных моментов, связанных с конфликтами в организации. Их еще называют позитивными функциями конфликта:

- ◆ *диагностическая*: конфликт — это сигнал о наличии проблем для вышестоящего уровня организации;
- ◆ *эволюционная*: конфликт — средство «разморозки» системы в ситуации изменений;
- ◆ *развивающая*: конфликт позволяет определить, кто мы и куда надо двигаться;
- ◆ *предохранительная*: конфликт — это направленный сброс напряжения для предупреждения неконтролируемых эмоциональных реакций;
- ◆ *стимулирующая*: конфликт стимулирует азарт соперничества, подвигает на творчество.

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

- ◆ *группообразование*: за счет установления и поддержания внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграции и идентификации, социализации и адаптации людей и групп;
- ◆ *стабилизация структуры*: за счет создания и поддержания баланса сил и, в частности, власти, работы механизмов социального контроля;
- ◆ *информационная адекватность*: за счет получения и анализа информации о внутренней и внешней социальной среде;
- ◆ *нормотворчество*: за счет установления и поддержания новых правил, а также своевременной коррекции устаревающих.

## 6.3. Посредничество в разрешении конфликтов

---

*Мудрый человек всегда найдет способ,  
чтобы не начать войну.*

**Исороку Ямамото**

Посредник — лицо, профессионально занимающееся разрешением «чужих» конфликтов. Посредник не несет ответственности за принимаемое решение, он несет ответственность за процесс проведения переговоров. Его задача — организовать переговоры таким образом, чтобы стороны сами пришли к прочному, взаимовыгодному соглашению.

### **Тактика, приемы, методика и стратегия работы посредника:**

1. Оцените наилучшие альтернативы по принимаемому соглашению для каждой из сторон.
2. Подготовьте на профессиональном уровне вступительные заявления сторон.
3. Предложите сторонам сделать вступительные заявления, изложить свои позиции и спорные вопросы конфликта.
4. Используйте методику активного слушания.
5. Если одна из сторон соглашается уступить, предложите ей потребовать уступку с другой стороны.
6. Сосредоточьте свое внимание на интересах, а не на позициях и окажите сторонам помощь в выработке соглашения, позволяющего им удовлетворить свои интересы другим путем.
7. Направьте ход переговоров в сторону принятия решения.
8. Для разрешения спорных вопросов обдумайте взаимовыгодные сторонам варианты.
9. Во избежание тупика в ходе переговоров, притормозите рассмотрение трудно поддающихся решению проблем и отложите их рассмотрение до более удобного времени.
10. Обеспечьте, чтобы каждая сторона добилась уступок, особенно по высокоприоритетным спорным вопросам.
11. Добейтесь того, чтобы стороны основывали свои решения на объективных критериях и стандартах.

12. Эффективно используйте совещания в узком кругу.
13. Добейтесь того, чтобы стороны обменивались отдельными предложениями или «пакетами» предложений.
14. Откладывайте решение важнейших вопросов на конец переговоров.
15. Эффективно используйте частные встречи и неофициальные заседания.

## Этапы процесса посредничества:

### **Этап 1. Введение**

- ◆ поприветствуйте диспутантов и предложите им занять заранее определенные места.
- ◆ Представьтесь и представьте стороны. Объясните цель встречи и зафиксируйте желание сторон участвовать в ней.
- ◆ Уточните правила взаимодействия, а также для чего они нужны:
  - а) в каждый данный момент говорит одна сторона;
  - б) стороны обращаются к посреднику.
- ◆ Оцените диспутантов. Оба ли готовы принимать участие в работе? Не слишком ли один из диспутантов возбужден, расстроен? Не нужно ли предпринять дополнительных успокоительных усилий?

### **Этап 2. Выявление проблемы**

- ◆ Попросите одного из диспутантов начать первым. Это будет зависеть от их желания. Отметьте, что сейчас вы находитесь на стадии завязки сюжета.
- ◆ Возможно, что диспутанты впервые обсуждают проблему в атмосфере, способствующей ее решению.
- ◆ Используйте технику активного слушания. Делайте заметки, если это вам помогает. Используйте также приемы активного слушания в моментах отражения содержания услышанного, эхо и невербальные реакции.
- ◆ Обращайте пристальное внимание на поведение и жестикуляцию диспутантов. Если необходимо, прервите рассказ диспутанта и успокойте обоих либо заверьте второго диспутанта, что у него будет такая же возможность высказаться.
- ◆ Поддерживайте информационный поток с помощью фокусировки рассказа диспутантов. Поддерживайте процесс посредничества.

- ◆ Резюмируйте рассказ первого диспутанта. В процессе резюмирования посредник может разрядить напряженность, опустить негативные комментарии и описания.
- ◆ Уточните у диспутанта, правильно ли вы поняли его рассказ.
- ◆ Поблагодарите диспутанта за вклад в общую работу. Отметьте терпение второго, если это целесообразно.
- ◆ Повторите аналогичную процедуру со вторым диспутантом, пристально следя за поведением обоих.

### **Этап 3. Определение проблемы**

- ◆ Попросите каждого диспутанта помочь в выявлении проблемы.
- ◆ Попытайтесь понять лежащие в основании причины и противоречия, которые могут влиять на проблему или быть причиной жалоб.
- ◆ Сформулируйте проблему повтором содержания рассказов диспутантов и резюмированием.
- ◆ Проведите отдельные встречи, если это необходимо.
- ◆ Резюмируйте область согласия и несогласия.
- ◆ Помогите диспутантам расположить проблемы и требования в порядке важности.

### **Этап 4. Разработка и оценка вариантов решений**

- ◆ Попросите каждого диспутанта составить перечень возможных вариантов или подходов к решению проблемы.
- ◆ Отрадите и дайте резюме содержанию каждого варианта.
- ◆ Проверьте и перепроверьте с каждым диспутантом осуществимость вариантов. Отметьте, если это справедливо, неосуществимость варианта.
- ◆ Предложите в общем виде иные возможные варианты, если работа зашла в тупик. Заверьте стороны в большой вероятности успеха.
- ◆ В случае если работа зашла в тупик, предложите перерыв или перенос работы на следующую встречу.
- ◆ Попросите диспутантов опробовать возможные решения.

### **Этап 5. Выбор вариантов**

- ◆ Поощряйте диспутантов на выбор варианта решения, приемлемого для обоих.
- ◆ Определите, насколько практичны предлагаемые варианты.

- ◆ Помогите диспутантам разработать программу действий по реализации решений.
- ◆ Отметьте, как далеко продвинулись стороны.
- ◆ Перефразируйте варианты в целях углубления их понимания.

### **Этап 6. Соглашение**

- ◆ Резюмируйте условия соглашения.
- ◆ Зафиксируйте одобрение результата сторонами.
- ◆ Спросите каждого, есть ли еще какие-либо вопросы, нуждающиеся в обсуждении.
- ◆ Подчеркните, что это их соглашение, а не ваше.
- ◆ Похвалите стороны за их разумность.
- ◆ Поддержите идею осуществимости принятого решения.

## 6.4. Выводы к главе

---

*Конфликты всегда будут, нужно только решить,  
с кем ты хочешь их встретить.*

**Шотландская пословица**

1. Мы не даем индульгенцию, не развязываем руки «вот теперь я поконфликтую!». Напротив, ваше знание — для предупреждения, а не для пустой эскалации конфликтов.
2. Полезно думать прежде, чем говорить. Потому что «как» важнее, чем «что». И, будучи правым «по сути», мы можем конфликтовать по форме, создавая «ложные» конфликты по принципу «не нравишься ты мне».
3. Бравлируя своей компетентностью, мы становимся неприятны окружающим, вызывая отторжение. Есть знания и есть умение ими пользоваться. Конфликтная компетентность не ограничивается знанием измерений конфликта и вариантов их решения. Она связана с тем, насколько вы умеете быть адекватным ситуации и вашим целям в ней.
4. Базовые умения в управлении конфликтом:
  - а) предвидеть и диагностировать зоны напряжения;
  - б) оценивать наличие и анализировать конфликтные ситуации;
  - в) регулировать и моделировать конфликты в целях организационной эффективности;
  - г) отрабатывать тактики управления собой и другими в ситуации конфликтного прецедента.
5. Стремление переубедить, победить — по сути своей конфликтно. Установка на достижение согласия, поиск того, что объединяет — есть основа управления противоречиями.
6. Выходу из конфликта способствует:
  - ▶ восприятие объективного плана конфликтной ситуации;
  - ▶ восприятие конфликтной ситуации с позиций другой стороны (участников) конфликта;
  - ▶ выбор стратегии и средств решения проблемы, адекватных поставленному конфликтному «диагнозу».

*Не конфликтуй: с умным договорись, дурака обмани.*  
**Михаил Литвак**

*Сотрудничество — это лишь форма тихого конфликта.*  
**Нарутто. «Ураганные хроники»**

*Если проблемы можно избежать,  
то я предпочту бесконфликтный вариант.  
Однако, если выбора нет, поверьте, я умею держать удар.*  
**Эвелина Хромченко**

*Не бывает бесконфликтных личных отношений.  
Конфликты неизбежны в любых отношениях между людьми.*  
**Хорхе Букай**

*Находясь в единстве с самим собой,  
невозможно даже помыслить о конфликте.*  
**Экхарт Толле**

*Конфликт любой всегда уладит  
мудрец, владеющий собой.*  
**Г. Александров**

*В разгар конфликтного момента  
крик не заменит аргумента.*  
**Е. Резникова**















В. Козлов, А. Козлова

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ:  
ПРИМЕНИТЬ НЕЛЬЗЯ ЗАБЫТЬ**

*Кейс-практикум*

Подписано в печать 24.12.2024. Формат 60x90/16

Гарнитура Montserrat. Печать офсетная.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

Сайт: [www.chpd.ru](http://www.chpd.ru), E-mail: [sales@chpd.ru](mailto:sales@chpd.ru), тел. 8(499)270-73-59

Издательство «РА Полиграфычъ».

Тел. +7 911 450-70-51, e-mail: [te@kanet.ru](mailto:te@kanet.ru)

**ISBN 978-5-6053574-3-8**