

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

«ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

---

М. А. Бендюков

## **ПСИХОЛОГИЯ ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА**

Учебное пособие



Санкт-Петербург

ПГУПС

2011



**Бендюков Михаил Александрович**, доктор психологических наук, профессор кафедры «Прикладная психология» Петербургского государственного университета путей сообщения, специалист в области психологии труда и организационной психологии, бизнес-консультант. Автор книг «Профессиональное развитие в условиях негарантированной занятости. Психологический анализ», «Азбука профориентации», «Ищу работу», «Ступени карьеры» и многих других.

УДК 159.976.21  
ББК 88.4  
Б46

Рецензенты:

профессор Санкт-Петербургского государственного университета,  
доктор психологических наук

*Л. Г. Почебут;*

профессор Петербургского государственного  
ун-та путей сообщения, доктор психологических наук

*В. Л. Ситников*

**Бендюков М. А.**

Б46 Психология трудового конфликта : учеб. пособие / М. А.  
Бендюков. – СПб. : Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2011. –  
88 с.

ISBN 978-5-7641-0285-6

В учебном пособии представлены психологические характеристики трудовых конфликтов. Психология трудовых конфликтов рассматривается в контексте социально-экономических и организационных аспектов действительности. Также рассмотрены биологические основы агрессивного и конфликтного поведения человека и их связь с поведением человека в трудовой деятельности.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент», «Торговое дело», аспирантов и преподавателей, а также для тех, чья работа связана с управлением и разрешением конфликтов в организациях.

УДК 159.976.21  
ББК 88.4

ISBN 978-5-7641-0285-6

© Бендюков М. А., 2011  
© Петербургский государственный  
университет путей сообщения, 2011

## Предисловие

Конфликт является феноменом, сопровождающим всю человеческую историю. Несмотря на то, что с древнейших времен философия, искусство и религия призывают человека к миру, согласию и доброте, указывая, что именно это позволяет ему развиваться и совершенствоваться, на практике взаимодействие отдельных людей и групп зачастую весьма конфликтно. Это нашло свое выражение в исторических и литературных памятниках. Напомним сюжет с «яблоком раздора». Согласно древнегреческому мифу, богиня раздора Эрида, обиженная тем, что ее не пригласили на свадебный пир Пелея и Фетиды, решила отомстить богам и подбросила пирующим яблоко с надписью «Прекраснейшей». Тотчас между тремя богинями – женой Зевса Герой, воительницей Афиной и богиней любви Афродитой – возник спор: кому по праву принадлежит яблоко? Богини обратились к Зевсу, но тот отказался быть судьей и велел отвести богинь к сыну царя Трои Парису, который и должен был выбрать Прекраснейшую. То, что Парис предпочел Афродиту, вручив ей яблоко, вызвало гнев двух других богинь и косвенно привело к Троянской войне.

В контексте предмета пособия в этом мифе любопытны следующие моменты. Во-первых, само яблоко. По-сути, крайне незначительная вещь привела в результате к ужасающим последствиям. Выражение «яблоко раздора» стало эвфемизмом при обозначении любого незначительного события, которое может привести к масштабным, непредсказуемым и зачастую разрушительным последствиям. Иными словами, в мифе отмечена способность человека вступать в конфликт по весьма незначительным, с объективной точки зрения, поводам.

Во-вторых, налицо психологический механизм конфликта. Обычное яблоко стало «яблоком раздора» лишь тогда, когда ему было придано новое значение – значение приза Прекраснейшей. Это новый смысл коренным образом изменил ситуацию пира богов. Интересно то, что объективно ситуация пира не изменилась, но кардинально изменилось отношение к ней со стороны ее участников, и в силу этого ситуация стала принципиально иной – конфликтной. Таким образом, конфликт – это не столько характеристика внешней среды, но прежде всего отношения человека к внешним событиям. Американский социолог У. Томас сформулировал этот эффект как теорему: «Если ситуация определяется как реальная, она становится реальной по своим последствиям».

Третий момент связан с характеристикой самой богини Эриды. Эрида в греческой мифологии – олицетворение раздора и соперничества. При этом Эрида – дочь богини ночи Никты и Хаоса – первой космогонической силы, источника появления мира. Иными словами, Эрида

– богиня, управляющая ссорами и конфликтами, появившаяся прежде многих богов. Кроме того, Эрида обладает двойственной сущностью. С одной стороны, она породила голод, битвы, споры и беззаконие, с другой – труд, она заставляет людей состязаться и конкурировать в труде. Здесь древнегреческий миф показывает, во-первых, древнюю природу конфликтов и, во-вторых, тесную связь конфликтов с трудовой деятельностью.

Таким образом, можно утверждать, что древние греки вполне понимали идеи изначальности и универсальности конфликтов; то, что конфликтность внутренне присуща человеку. Кроме того, «феномен Эриды» показывает наличие глубинной связи конфликтов с трудовой деятельностью человека.

Несмотря на глубину проникновения древнегреческого мифа в природу конфликтного взаимодействия, психологическая наука не может удовлетвориться этим и подобными ему описаниями. Психология – естественная наука и изучает человека как природный объект с точки зрения рационального подхода через исследование законов природы. В рамках естественно-научного подхода человек может и должен рассматриваться как часть природы, которая не существует сама по себе, а функционирует в тесном взаимодействии с другими природными объектами. Взаимодействие этих объектов описывается через разнонаправленные причинные связи, которые определяют наличие тех или иных характерных особенностей. В этом смысле человек и человеческое общество не отличаются от иных природных объектов. Поэтому адекватное описание психологических характеристик современных трудовых конфликтов требует глубокого анализа причин конфликтного поведения.

Автор исследует психологическую проблематику трудовых конфликтов, опираясь на научные знания из этологии (науки о поведении), социологии, экономики и менеджмента. Затрагиваются и вопросы правового регулирования трудовых конфликтов. Это позволяет автору рассмотреть проблему психологических детерминант трудового конфликта широко и комплексно, не ограничиваясь только конфликтологическими концепциями. Представляется, что это существенно повысило обоснованность предлагаемых в пособии теоретических моделей трудового конфликта.

Настоящее пособие состоит из двух глав. В первой главе рассматриваются системные основы трудового конфликта, включая относящиеся к делу особенности биологической природы человека, характеристики социально-экономического развития общества, развитие организационных форм и конфликтологический анализ современных организаций, где протекает сегодня трудовая деятельность. Во второй

главе представлены краткий исторический экскурс развития конфликтологических идей применительно к понятию «трудовой конфликт»; процессуальная (транзакционная) и структурная модели, а также факторы возникновения и развития трудового конфликта.

Учебное пособие будет интересно как студентам и аспирантам, так и преподавателям, специализирующимся на проблемах психологии труда, социально-экономических отношений и менеджмента в организациях. Книга будет полезна руководителям, специалистам по управлению, кадровой работе, коммуникации и разрешению конфликтов.

*Зав. каф. «Прикладная психология»  
Петербургского государственного  
университета путей сообщения,  
доктор психологических наук, профессор  
В. Л. Ситников*

## Введение

Современная психологическая наука переживает период активного переоформления междисциплинарных границ и институализации новых научных направлений. Одним из таких направлений можно считать психологические исследования трудового конфликта. Проблематика конфликтного поведения и переживаний личности в конфликте является традиционным исследовательским полем психологии. Однако психологическая наука преимущественно сосредоточивается на осмыслении психологических оснований конфликтного взаимодействия безотносительно к организационному и экономическому контексту, в котором развивается конфликт. В свою очередь, конфликтология, как особое междисциплинарное научное направление, сконцентрирована, прежде всего, на проблематике социальных, этнических и политических конфликтов и использует при этом концептуальный аппарат социологии, политологии и философии. Трудовой конфликт в конфликтологии рассматривается преимущественно как конфликт социальный, т. е. как феномен, имеющий неличностный характер. В существенно меньшей степени конфликтология использует методологические подходы и знания, накопленные психологией. В результате сегодня в научной и учебной литературе отсутствует устоявшееся определение трудового конфликта; недостаточно очерчена предметная и проблемная область исследований; крайне мало учебной литературы, посвященной прикладным вопросам регулирования и разрешения трудовых конфликтов.

В то же время подготовка специалистов в области психологии, экономики, менеджмента и предпринимательства на должном уровне предполагает наличие знаний и умений именно в области трудовых конфликтов. Действительно, любой работник при выполнении своих обязанностей вынужден сталкиваться с противоречиями трудовой среды и фактически постоянно вовлечен в ситуацию, когда его собственные интересы, цели, ценности, представления о работе и трудовом процессе входят в противоречие как с частными интересами других работников, так и общими организационными целями, ценностями и способами осуществления трудовой деятельности. Эта ситуация потенциально конфликтна и нередко проявляется как конфликтное взаимодействие между отдельными работниками и группами в организации. Любой человек, обладающий трудовым опытом, подтвердит, что противоречия и конфликты, выражающиеся в организационном давлении, «выяснении отношений», переговорах, интригах, тактическом маневрировании, административных действиях и тому подобном, являются обычной практикой любой организации. Не будет преувеличением сказать, что управление потенциально конфликтным взаимодействием в

организационной среде является одной из ключевых функций современного менеджмента.

Особенностью рассмотрения психологических составляющих трудового конфликта в данном учебном пособии является то, что проблемы, связанные с трудовым конфликтом, которые излагаются автором с психологических позиций, рассматриваются с привлечением теоретических разработок ученых разных специальностей – этологов, социологов, культурологов, экономистов, юристов. Это позволяет подробно рассмотреть источники и причины трудового конфликта в современной организации, функционирующей по законам либеральной экономики. Автор исследует системные основания трудовых конфликтов, рассматривая как биологические и исторические причины, так и особенности трудовых процессов и менеджмента в современных организациях.

В настоящем пособии представлен ряд традиционных моделей конфликта, изучаемых как психологией, так и смежными науками. На основании этого анализа автор предлагает собственный способ рассмотрения трудового конфликта, а также его структурную и процессуальную модель. Значительное внимание в пособии уделено факторам возникновения и развития трудового конфликта в современной организации. Материал каждого параграфа отражает связь общих проблем трудовых отношений в современной экономике с индивидуально-психологическими проблемами работников. Это позволяет учащимся не только получить представление о теоретических аспектах той или иной темы, но и установить связь с собственным субъективным опытом конфликтного взаимодействия в трудовой и учебной деятельности.

Учебное пособие предназначено, прежде всего, студентам и аспирантам, специализирующимся на проблемах психологии труда, социально-экономических отношений и менеджмента в организациях. Тем не менее оно может быть полезно и преподавателям, руководителям, специалистам по управлению, кадровой работе и разрешению конфликтов.



# **Глава 1. Системные основы трудового конфликта**

## **1.1. Биологические истоки конфликтного поведения человека**

Истоки конфликтности человека – в глубине его биологической природы. В целом, агрессивность является важнейшей биологической стратегией, имеющей обоснованную видосохраняющую функцию, что убедительно показано в классической работе К. Лоренца «Агрессия (так называемое “зло”)». Межвидовая агрессия целесообразна, так как позволяет биологическому виду бороться за ограниченные природные ресурсы и, как следствие, выживать. Внутривидовая агрессия целесообразна, поскольку служит задачам естественного отбора (сильнейший привносит свою индивидуальную генетическую информацию в вид и этим обеспечивает общую видовую адаптацию к изменяющимся условиям среды) и расширения зоны обитания вида (проигравший в столкновении убегает и тем самым обеспечивает распространение вида до пределов, определяемых природными условиями). При этом проявление внутривидовой агрессии у животных зависит от их биологической эффективности и оснащенности средствами нападения. В частности, Лоренц обнаружил существование механизмов, тормозящих внутривидовую агрессию у «хорошо вооруженных» видов, целью которой является недопущение убийства себе подобных.

...Эти механизмы наиболее важны и потому наиболее развиты у тех животных, которые в состоянии легко убить существо примерно своего размера. Ворон может выбить другому глаз одним ударом клюва, волк может одним единственным укусом вспороть другому яремную вену. Если бы надежные запреты не предотвращали этого – давно не стало бы ни воронов, ни волков. Голубь, заяц и даже шимпанзе не в состоянии убить себе подобного одним-единственным ударом или укусом. К тому же добавляется способность к бегству, развитая у таких не слишком вооруженных существ настолько, что позволяет им уходить даже от «профессиональных» хищников, которые в преследовании и в убийстве более сильны, чем любой, даже самый быстрый и сильный сородич. Поэтому на свободной охотничьей тропе обычно не бывает, чтобы такое животное могло серьезно повредить себе подобного; и соответственно нет селекционного давления, которое бы вырабатывало запреты убийства. Если тот, кто держит животных, к своей беде и к беде своих питомцев, не принимает всерьез внутривидовую борьбу совершенно «безобидных тварей» – он убеждается, что таких запретов действительно не существует. В неестественных условиях неволи, где побежденный не может спастись бегством, постоянно происходит одно и то же: победитель старательно добывает его – медленно и ужасно [29, с. 236].

Все вышесказанное в полной мере относится к человеку. Рассматривая современного человека как представителя биологического

вида *Homo sapiens*, следует признать, что мы характеризуемся отсутствием большой физической силы и средств эффективного нападения, а также имеем скромные способности к быстрому передвижению. Многие животные значительно лучше человека приспособлены к жизни в условиях естественного отбора. В связи с этим не будет преувеличением сказать, что сотни тысяч лет наши биологические предки были не охотниками или конкурентами хорошо вооруженных хищников, а их добычей. Именно это определяет такие особенности человеческого рода, как групповые формы жизни, всеядность, гипертрофированная сексуальность (отсутствие выраженных периодов гона и сексуального покоя) и гипертрофированная внутривидовая агрессивность.

В предыстории человека никакие особенно высокоразвитые механизмы для предотвращения внезапного убийства не были нужны: такое убийство было попросту невозможно. Нападающий, убивая свою жертву, мог только царапать, кусать или душить; причём жертва имела более чем достаточную возможность апеллировать к тормозам агрессивности нападающего – жестами покорности и испуганным криком. Понятно, что на слабо вооружённых животных не действовало селекционное давление, которое могло бы вызывать к жизни те сильные и надёжные запреты применять оружие, какие попросту необходимы для выживания видов, обладающих оружием опасным. Когда же изобретение искусственного оружия открыло новые возможности убийства, – прежнее равновесие между сравнительно слабыми запретами агрессии и такими же слабыми возможностями убийства оказалось в корне нарушено [29, с. 237–238].

Последнее весьма важно для понимания биологических основ конфликтности современного человека. Появление искусственного оружия, даже в виде заостренных камней и палок, нарушило баланс между двумя биологически обоснованными инстинктивными стратегиями выживания вида *Homo sapiens*: необходимостью групповой жизни и слабым запретом на внутривидовую агрессию. При этом представители человеческого рода не являются хищниками, что означает и отсутствие запрета на каннибализм. Именно поэтому антропологи, изучающие ближайших предков человека – синантропов – обнаруживают на их стоянках обожженные и раздробленные кости сородичей. В то же время, как утверждает К. Лоренц, «каннибализм представляет у хищников крайне редкое исключение»:

Большая часть опасностей, которые ему (человеку) угрожают, происходит от того, что по натуре он сравнительно безобидное всеядное существо; у него нет естественного оружия, принадлежащего его телу, которым он мог бы убить крупное животное. Именно потому у него нет и тех механизмов безопасности, возникших в процессе эволюции, которые удерживают всех «профессиональных» хищников от применения оружия против сородичей [29, с. 237].

Было бы несправедливым, говоря о внутривидовой гиперагрессивности человека, не указать на существование «группового инстинкта», т. е. инстинктивного желания человека принадлежать к сообществу себе подобных. Этот инстинкт присущ человеку не в меньшей степени, чем инстинкт внутригрупповой агрессивности, а его наличие определяется той же причиной – необходимостью видового выживания. Этот инстинкт определяет моральное поведение человека: стремление к сотрудничеству, взаимопомощи, защите членов своей группы вплоть до самопожертвования и иных форм просоциального поведения. Для предмета нашего исследования – трудового конфликта – это чрезвычайно важно, так как именно данный инстинкт, как мы увидим далее, определяет формы группового организационного поведения людей. Однако врожденная инстинктивная социальность человека принципиально отличается от предлагаемых современной культурой образцов такого поведения: толерантности ко всем проявлениям человеческой натуры, максимальному контролю собственных агрессивных импульсов, социальной ответственности, обязанности «возлюбить» не только незнакомых людей, но и в идеале «врагов наших». Не будет преувеличением сказать, что современное общество требует от инстинктивной просоциальности человека слишком многого.

Как видно из вышеизложенного, биологические истоки конфликтности человека берут начало из инстинкта внутривидовой агрессии, который, однако, не содержит тормозных механизмов, блокирующих физическое уничтожение представителей собственного вида. Исходя из этого, биологический смысл культуры состоит именно в том, чтобы «интеллектуальными средствами» не допустить исчезновения биологического вида *Homo sapiens*. В этом смысле человеческая история может быть рассмотрена как непрекращающаяся борьба между «слепыми инстинктами», т. е. стремлением к борьбе с представителями собственного вида, которая не учитывает наличие искусственных средств убийства, имеющих у человека, и интенцией к групповой солидарности. К сожалению, сегодня, как и 50–60 тысяч лет назад, во времена появления первых представителей подвида *Homo sapiens sapiens* (неоантропов), проблема баланса между двумя этими инстинктивными побуждениями не разрешена. Более того, современная цивилизация, основанная на принципах саморегулирующегося рынка, вряд ли дает достаточно оптимизма для веры в то, что эта проблема будет разрешена в обозримом будущем.

## 1.2. Произвольное поведение, насилие и потребность в безопасности

Одной из основных особенностей, отличающей человека от других живых организмов, является способность к произвольному поведению.

Поведение – внешне наблюдаемая двигательная активность живых существ, включающая моменты неподвижности, исполнительное звено высшего уровня взаимодействия целостного организма с окружающей средой. Поведение представляет собой целенаправленную систему последовательно выполняемых действий, осуществляющих практический контакт организма с окружающими условиями, опосредующих отношения живых существ к тем свойствам среды, от которых зависит сохранение и развитие их жизни, подготавливающих удовлетворение потребностей организма, обеспечивающих достижение определенных целей. Источником поведения являются потребности живого существа. Поведение осуществляется как единство психических – побудительных, регулирующих, отражательных звеньев (отражающих те условия, в которых находятся предметы потребностей и влечений существа) и исполнительных, внешних действий, приближающих или удаляющих организм от определенных объектов, а также преобразующих их [6, с. 260].

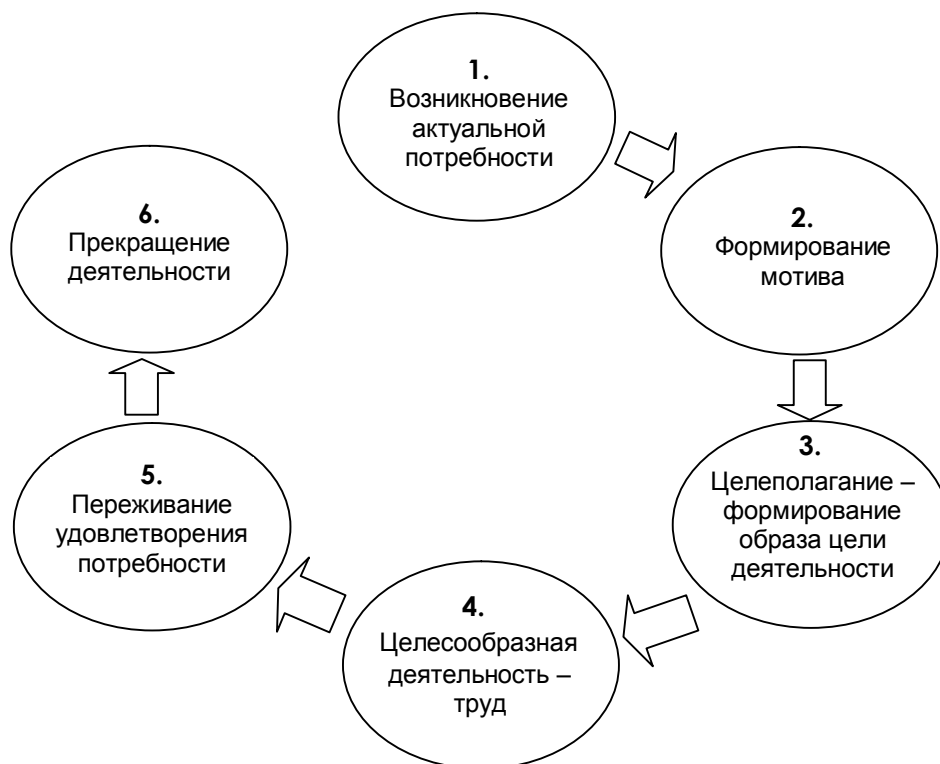


Рис. 1. Непроизвольное поведение.  
Модель мотивационно-целевого единства деятельности

Поведение живого существа целесообразно в силу того, что его источником является потребность. Потребность представляет собой источник всякой активности. В свою очередь, целью поведения является

удовлетворение потребности. Последовательность внутренних и внешних процессов перехода от возникновения потребности к ее удовлетворению выглядит следующим образом (рис. 1):

1. Возникновение потребности, т. е. внутреннего состояния функциональной или психологической нужды или недостатка чего-либо для поддержания жизнедеятельности.

2. Формирование мотива, т. е. опредмечивание потребности.

3. Целеполагание, включающее:

3.1. Целеобразование – конкретизацию мотива до перечня предметов, способных удовлетворить потребность.

3.2. Определение способа достижения цели.

4. Реализация действий и достижение цели.

5. Окончание действий и переживание удовлетворения потребности.

Мотив часто путают с потребностью и целью, однако потребность – это, по сути, неосознаваемое желание устранить дискомфорт, а цель – результат целеполагания. Например: жажда – это потребность, вода – это мотив, а бутылка с водой, к которой человек тянется, – это цель. Мотив есть отражение потребности, которая, выступая как объективная необходимость, определяет направленность поведения. В свою очередь, цель деятельности выступает как предвосхищение в мышлении или идеальное представление ее будущего результата и путей его достижения. Если мотив относится к потребности, побуждающей к деятельности, то цель – к предмету, на который деятельность направлена и который должен быть в ходе ее выполнения преобразован в продукт [28].

Первичным источником поведения является потребность, которая может быть описана в терминах биологической целесообразности на основе ключевых биологических принципов: сохранение собственной жизни и сохранение жизни вида. Исходя из этого, любое человеческое поведение может рассматриваться как имеющее биологические корни и служащее достижению биологически обусловленных целей.

В связи с этим для психологии весьма важен вопрос о том, каковы причины возникновения так называемые произвольного, или волевого, поведения человека.

Одной из интереснейших и важнейших проблем психологии является проблема генезиса человеческой психики и появления свойственного только человеку произвольного поведения – способности следовать сознательной, произвольной (т. е. происходящей из воли) цели вопреки непосредственным побуждениям. При произвольном поведении человек способен противостоять побудительной силе актуальных потребностей и состояний и действовать в соответствии с целью, непосредственно не связанной с конкретной ситуацией. Даже самые высокоорганизованные животные лишены такой способности, будучи «рабами» актуальной потребности и текущей ситуации [12, с. 162].

Действительно, если поведение человека организуется на основе мотивационно-целевого единства, то человек может направлять свое поведение только в рамках актуального мотива, сформировавшегося на основе биологически целесообразной потребности, и не должен быть способен к произвольной деятельности.

Однако на практике это не так.

Вся история развития человечества, и в особенности Новое время, показывает, что человек способен трудиться вне циклической структуры, представленной на рис. 1. И перед психологией встает принципиальный вопрос о том, каков психический механизм, обеспечивающий произвольность действия, т. е. возникновение поведения, не связанного с актуальной потребностью?

Данный механизм получил название «воля».

Воля – это способность человека действовать в направлении сознательно поставленной цели, преодолевая при этом внутренние препятствия. Такого рода препятствия возникают в случаях, когда человек вынужден действовать под влиянием двух противоположно направленных тенденций, одна из которых обусловлена непосредственным побуждением, а другая – значимой для человека, но внутренне не побуждающей целью. Иначе говоря, воля заключается в способности действовать в соответствии с целью, подавляя непосредственные желания и стремления... Волевой акт включает в себя борьбу разнонаправленных мотивационных тенденций. Если в этой борьбе берут верх непосредственные побуждения, деятельность осуществляется помимо ее волевой регуляции. В отличие от этого волевое поведение предполагает наличие таких психических процессов, посредством которых человек усиливает мотивационные тенденции, идущие от сознательно поставленной цели, и подавляет противоположные [6, с. 54].

Таким образом, воля не является врожденным психологическим механизмом регуляции деятельности. Принятие этого факта позволяет сформулировать вопрос о том, какие культурно-исторические причины «вынуждают» человека сформировать и продолжать в каждом новом поколении формирование этого регуляционного механизма? Вероятной причиной появления данного феномена, с точки зрения организационной психологии, является социальное насилие одних групп людей над другими.

Человек современного вида (*Homo sapiens sapiens*) появился 60–70 тысяч лет назад. Ключевыми характеристиками жизни человеческих существ того времени являлись стайный характер жизни и групповые формы поведения. Антропологи считают, что условием выживания человека были его выдающиеся, по сравнению с другими животными, психические возможности. Именно они позволили нашим предкам овладеть огнем, создать различные орудия и разрабатывать способы охоты на животных, значительно превосходящих их по размерам и

«вооруженности». В период верхнего палеолита (40–10 тысяч лет назад) предки современного человека уже обладали развитой речью, строили жилища, одевались в одежды из шкур, занимались гончарным делом, начали приручать животных и осваивать земледелие. Именно переход к относительно оседлому образу жизни, приручение животных и земледелие можно считать началом человеческой истории.

На ранней стадии люди не производили ресурсы, а присваивали их при помощи примитивных орудий. Основными способами добывания средств к жизни были собирательство, охота и рыболовство. Уровень воспроизводства ресурсов был настолько низок, что их часто не хватало даже для обеспечения физического выживания всех членов общины, поэтому в поисках ресурсов община была вынуждена постоянно перебираться с места на место. Все средства труда и предметы потребления, включая пищу, были коллективной собственностью.

Переход к фазе поздней первобытной общины связан с возникновением земледелия. Земледельческая община привязала людей к определенной местности, коренным образом изменив их жизненный уклад. По сути, только с развитием земледелия можно с полным основанием говорить о появлении трудовой деятельности – целесообразного поведения, в процессе которого человек при помощи орудий труда воздействует на природу и использует ее в целях создания предметов, необходимых для удовлетворения своих потребностей. Земледельческий труд не только многие века человеческой истории был главной формой воспроизводства ресурсов, но и почти в неизменной форме сохранился вплоть до недавнего времени. Более того, еще в первой половине XX века основной формой хозяйствования даже в европейских странах было сельское хозяйство, а основной деятельностью по воспроизводству ресурсов по-прежнему оставался труд земледельца.

Первобытная община обладает исключительной устойчивостью. Психологическими причинами этого можно считать следующее.

Во-первых, община эффективно удовлетворяла разнонаправленные инстинкты человека: внутривидовая агрессивность удовлетворялась в конфликтах с другими общинами, а инстинкт солидарности – внутри группы. При этом малочисленность группы позволяла устанавливать сильные социальные связи, в результате чего группа могла выступать как единое целое перед лицом опасности. Гармоничное сочетание этих инстинктов проявляется, например, в феномене «кровной мести», присущим всем ранним сообществам людей.

Во-вторых, в первобытной общине наличествовало мотивационно-целевое единство поведения ее членов. Основной целью общины было воспроизводство ресурсов. Потребности общины в пище, одежде, тепле, сне и т. п., отражаясь в сознании ее членов, выступали мотивом поведения и

побуждали людей к активному поиску возможностей удовлетворения. В частности, потребность в пище на основании опыта формирует у земледельцев некоторый образ продукта труда, который выступает в качестве цели их деятельности. Тем самым образ продукта труда в идеальной форме является целью деятельности, а в вещественной – служит для непосредственного удовлетворения потребности, мотивировавшей это поведение.

В-третьих, поведение членов общины как целостности регулировалось исключительно общей целью при полном отсутствии индивидуальных целей. Как отмечает А. Н. Занковский, «мотив – цель каждого члена общины как бы растворялись в мотиве – цели общины. Иными словами, индивидуальная цель в исторической перспективе вторична и может быть понята лишь как выделившаяся или отклонившаяся от общей общинной цели» [12, с. 158].

В-четвертых, отсутствие индивидуальных целей членов общины делало излишним существование особого общинного механизма принуждения для обеспечения согласованных действий.

В целом можно заключить, что трудовая деятельность человека в первобытной общине фактически ничем не отличалась от развитых форм группового поведения животных, которые также могут предвосхищать полезный результат своего поведения, дающий прямой приспособительный эффект. Например, белки и некоторые виды птиц делают запасы на зиму. Высшие обезьяны довольно изобретательно используют орудия, некоторые из них создают сами. Кроме того, групповые животные способны к выработке новых способов поведения, которым впоследствии обучается вся стая. Однако все это не приводит к выходу животных за рамки цели по удовлетворению базовых потребностей выживания, к качественному развитию или расширению диапазона целей и потребностей.

В силу этого можно утверждать, что никаких особых причин для того, чтобы члены общины трудились вне циклической структуры произвольного поведения, не существовало. Следовательно, для того, чтобы человек приобрел способность к произвольному (волевому) поведению, необходимо определить внешнюю по отношению к общине причину.

По мнению А. Н. Занковского, этой причиной могло быть только систематическое насилие, осуществляемое над членами земледельческой общины сторонними группами людей. По мнению ученого, некоторые общины могли перейти от собирательства, охоты и земледелия к захвату и присвоению ресурсов других общин. В условиях, когда общины стали вести оседлый земледельческий образ жизни и смогли аккумулировать хотя бы минимальные общинные ресурсы, возникла возможность силой



отбирать их. По большому счету, это можно рассматривать как своеобразную форму собирательства, но не природных ресурсов, а продуктов труда других общин. При этом инстинкт внутривидовой агрессии вполне позволяет такое поведение. Внутри своей общины это поведение блокируется «инстинктом солидарности», однако ничто не препятствует тому, чтобы силой отбирать продукты питания, утварь или домашних животных, принадлежащих членам других общин и групп. В этом смысле реквизиция ресурсов, принадлежащих иноплеменникам, могла приобрести реальные очертания и даже форму конкретной цели, т. е. обеспечить необходимое для реализации поведения мотивационно-целевое единство.

Цель присвоения чужих ресурсов, способных удовлетворить базовые потребности общины и не требующих тяжелого ежедневного труда, без сомнения, обладала огромной мотивационной силой. В наибольшей степени она могла быть привлекательной для тех общин и групп, которые были наименее способны воспроизводить ресурсы земледельческим трудом и потому в большей степени страдали от неудовлетворенных потребностей и, прежде всего, голода. Такие первобытные группы обладали значительно большей мобильностью, не слишком дорожа имевшейся под рукой землей. Именно эта цель явилась, на наш взгляд, побудительной причиной вначале отдельных грабительских набегов на соседей, а затем и формирования устойчивых вооруженных групп, сделавших присвоение чужих продуктов труда своим постоянным занятием. ...Первобытная земледельческая община, как и первые военизированные группы – дружины, еще не являлись человеческим сообществом в полном смысле слова. Их поведение вполне укладывалось в рамки развитых форм стадной жизни животных, цели поведения которых жестко детерминированы базовыми потребностями. И только появление насильственно-реквизиционной организации создало условия для возникновения произвольных форм поведения общинного человека [12, с. 158].

Регулярная и неизбежная реквизиция ресурсов общины, которую осуществляли «дружинники», должна была привести к остановке трудовой деятельности «земледельцев», так как разрушала мотивационно-целевое единство, свойственное поведению общинного человека. Действительно, если из структуры деятельности по удовлетворению потребности выпадает достижение цели труда (получение положительного результата в виде удовлетворения актуальной потребности), то вся деятельность обесмысливается и в силу этого прекращается. Однако дружина сформировала у земледельцев новую искусственную потребность, поддерживающую немотивированную цель, – потребность в безопасности, которая в прежней жизни общины не имела значительной побудительной силы. Единственным способом, которым дружина могла сформировать эту потребность, является реальное или потенциальное насилие. На основании работ Б. Ф. Поршнева можно предположить, что это насилие могло

включать не только реквизицию продуктов сельскохозяйственного труда, но и так называемую адельфофагию – умерщвление и поедание представителей своего собственного вида [38]. Неминуемость насилия или даже гибели в случае отказа отдать дружке часть своих ресурсов сделали слабо выраженную потребность в безопасности доминирующей базовой потребностью, направляющей поведение человека. Под воздействием страха перед неизбежным насилием трудовая деятельность в земледельческой общине стала подлинно человеческой, т. е. не связанной напрямую с удовлетворением актуальной физиологической потребности.

Невозможность «нормально», т. е. фактически естественно, по-животному удовлетворять свои базовые потребности долгие века доставляла большей части человечества постоянные страдания. Но в то же время только благодаря этим страданиям человек смог научиться контролировать свои непосредственные реакции и желания, приобрел способность к произвольному поведению и в конечном счете обрел первые ростки нравственности и духовности [12, с. 179].

Кратко подытожим результаты анализа, сосредоточившись на компонентах, важных для характеристики трудовых конфликтов.

Трудовая деятельность человека, в отличие от деятельности животных, является внутренне противоречивой. Основное противоречие человеческой трудовой деятельности состоит в том, что она организуется как произвольное действие, напрямую не связанное с удовлетворением актуальной потребности. Причиной развития этой чисто человеческой способности к произвольному трудовому поведению является применение насилия к членам земледельческих общин со стороны военизированных групп, осуществлявших реквизицию ресурсов общины и угрожавших их физическому существованию. Угроза физического существования подталкивала членов земледельческой общины к выполнению трудовых действий не в связи с необходимостью удовлетворения базовых физиологических потребностей, а с целью обезопасить себя. Тем самым человек научился трудиться в отсутствие прямой связи между актуальной потребностью и соответствующей этой потребности целью деятельности. Нарушение мотивационно-целевого единства трудовой деятельности преодолевается с помощью воли, понимаемой как специфический регуляционный механизм психики, обеспечивающий реализацию нецелесообразного, т. е. не ведущего к удовлетворению потребности, действия.

Таким образом, трудовая деятельность человека содержит потенциал конфликта двоякого рода.

Во-первых, это конфликт между биологически обусловленной деятельностью по удовлетворению актуальной потребности, которая основана на мотивационно-целевом единстве деятельности, и

необходимостью трудиться в режиме произвольного действия, обеспеченного сознательной волевой регуляцией.

Во-вторых, это межличностный конфликт между человеком, непосредственно осуществляющим трудовую деятельность, и человеком, который задает цель деятельности и побуждает к ней путем угрозы или применения насилия.

### **1.3. Организационная власть**

Гипотеза А. Н. Занковского о происхождении форм произвольного поведения позволяет также объяснить генезис современных форм организации общества и, в частности, генезис форм власти. По мнению этого ученого, насилие, которое отчуждало цель от непосредственного внутреннего мотива труда, стало объединять работников вокруг чуждой им цели и тем самым побуждало выполнять организационную функцию. Поскольку устанавливаемая насильственно и внешняя по отношению к собственной мотивации работника цель определялась в далеком прошлом военизированной группой, члены которой могли «курировать» не только одну общину, не возникало препятствий для объединения многих общин вокруг этой цели. Действительно, никаких других причин для объединения общин не существует. Антропологические исследования показывают, что первобытные земледельческие общины были полностью автономны. Все, что необходимо для жизни, производилось внутри общины, здесь же и потреблялось. Иное дело, когда во главу угла ставится внешняя по отношению к общине, уже «организационная» цель. Общины объединялись вовсе не из-за того, что это было им выгодно, а потому, что дружина силой заставляла их вступать в отношения зависимости. И именно через насилие дружина связывала общины между собой.

При этом насилие само претерпевало качественные изменения. Первоначально насилие выступало в виде разовых акций. И в этом смысле насилие не могло стать фактором, определяющим поведение общинников. До той поры, пока насилие остается эпизодическим, оно лишь косвенно затрагивает цель поведения объекта насилия и, скорее, направляет его на поиск различных способов избежать насилия впредь, чем на некое качественное изменение поведения. Однако в тот момент, когда насилие стало постоянным, оно интериоризировалось в форме нового психологического образования – актуальной, гипертрофированной потребности в безопасности, которая смогла отодвинуть на второй план базовые потребности и подчинить себе весь строй общинной жизнедеятельности.

Насилие конституализованное, превращенное в устойчивую организационную форму, которая обеспечивает неизбежность насилия в случае

нежелательного поведения объекта насилия, приобретает колоссальное формирующее воздействие на поведение. Поэтому оно способно придать поведению качественно новые характеристики. В этом случае насилие перестает быть просто насилием, а становится властью, так как оно обеспечивает условия и требует от объекта насилия постоянного следования отчужденной, а потому немотивированной цели. Таким образом, насилие не только сформировало организацию, но, приобретя организационную форму, стало качественно иным. Оно стало базовым организационным процессом – властью. Без власти как процесса, обеспечивающего следование немотивированной цели, организация не могла бы сохранять устойчивую форму [12, с. 175].

Концепт «власть» чрезвычайно важен для исследования трудовых конфликтов, так как источником существования и функционирования современных организаций является организационная власть.

М. Вебер, определял власть как «вероятность того, что актер будет в состоянии реализовать свою волю в социальном отношении вопреки сопротивлению, независимо от того, на чем эта вероятность основывается» (цит. по [26, с. 83]). В этом определении подчеркиваются следующие основные черты власти: 1) власть не есть принадлежность индивидов, а существует в отношениях между ними; 2) власть должна определяться в терминах вероятности, возможности; 3) основу власти могут составлять любые вещи, свойства или отношения; 4) власть всегда против кого-то, она предполагает конфликт и действия вопреки интересам людей.

В основной традиции теоретического осмысления власти, берущего свое начало от работ Т. Гоббса и М. Вебера и представленного в работах Х. Лассуэлла и Э. Кэплэна, Р. Даля, Д. Картрайта, С. Льюкса, Э. Гидденса, власть рассматривается как асимметричное отношение, включающее актуальный или потенциальный конфликт между индивидами.

Она возникает в тех социальных взаимодействиях, где один из субъектов обладает способностью воздействовать на другого, преодолевая его сопротивление. Власть концептуализируется как власть над кем-то, как «отношение нулевой суммы», в котором возрастание власти одних индивидов и групп означает уменьшение власти других индивидов и групп [26, с. 84].

Р. Даль определяет власть в терминах «контроля за поведением»: «А» имеет власть над «Б» настолько, насколько может заставить «Б» делать что-то, что «Б» в ином случае не стал бы делать. По мнению С. Льюкса, сфера власти не ограничивается поведением, но включает и контроль над ценностями и убеждениями. С. Льюкс считает, что субъект осуществляет власть над объектом не только тогда, когда заставляет объект делать то, что тот не хочет делать, но и когда формирует его желания.

Во-первых, власть не существует в природном мире, это вид человеческих отношений – отношений между людьми и группами людей.

Во-вторых, власть... представляет собой способность (возможность) вызвать какое-то событие, диспозицию. Это не означает, что власть (потенциал) следует противопоставлять ее актуальному осуществлению (реализации данного потенциала): они взаимосвязаны и представляют собой две стадии в развитии властного отношения; в отличие от простого влияния, осуществление власти обязательно подразумевает наличие власти как потенциала (способности оказать определенное влияние). Однако только значение потенциала, способности составляет содержание понятия власти, поскольку только власть как потенциал присутствует во всех формах властного отношения и может существовать без своей актуализации.

В-третьих, понятие власти следует использовать лишь применительно к тем каузальным отношениям, в которых субъект обладает способностью воздействовать на поведение и/или сознание объекта в соответствии со своими интенциями. Введение интенции в число обязательных элементов власти позволяет исключить из власти случайное (несущественное) влияние, а также формы деперсонализированного структурного контроля. Без указания на интенцию субъекта невозможно конкретизировать результат («выход») властного отношения и оценить успех или неудачу попыток осуществления власти. Понятие интенции используется в широком значении, выражающем направленность субъекта на объект; оно не сводится к рациональному сознанию, а включает и значения надежды, веры, желания, благоприятного отношения и т. п.

В-четвертых, объяснение власти как вида каузальной связи требует уточнения понятия «результат власти», выражающего следствие каузального отношения. Результат власти определяется... в терминах подчинения объекта субъекту. А имеет власть над Б, если А может добиться подчинения Б, т. е. заставить Б действовать в соответствии с намерениями А [12, с. 92–93].

Психологически ориентированная типология оснований организационной власти предложена Дж. Френчем и Б. Равеном [15]. Эти авторы определяли власть как изменения в представлениях, attitudes или поведении индивида – объекта власти, происходящие в результате действий или присутствия другого индивида или группы индивидов, которых исследователи рассматривали в качестве субъекта власти. Согласно разработанной этими учеными теории, имеются шесть ресурсов, которые субъект власти может использовать для изменения представлений, attitudes или поведения объекта власти.

Исходя из типа используемых ресурсов, можно определить основные типы организационной власти:

1. *Власть поощрения.* Люди готовы изменять свое поведение, если ожидают, что это поможет им более полно удовлетворять свои потребности, больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием, получать награды и подарки. Поэтому тот, кто имеет право и возможности контролировать распределение благ и привилегий, обладает властью и может реально влиять на поведение людей, для которых эти поощрения представляют ценность.

2. *Власть принуждения.* Этот вид власти основан на страхе. Данный тип власти поддерживается лишением возможности нормального удовлетворения базовых потребностей, применением или угрозой применения физического насилия, причинением боли, лишением свободы и даже самой жизни. В организации менеджер может использовать такие средства принуждения, как замечание, выговор, штраф, перевод работника на низкооплачиваемую, менее престижную или интересную работу, увольнение. В крайних случаях организация может использовать против нарушителя даже ту власть, которая ей формально не принадлежит, например возбуждение уголовного дела.

3. *Должностная (легитимная) власть.* Формальное положение, которое занимает менеджер в организации, даст ему возможность влиять на поведение подчиненных, а также предполагает обязанность последних подчиняться и согласие быть руководимыми. Эта власть закреплена системой правовых норм, уставом организации, положением о подразделении, должностными инструкциями, правилами внутреннего трудового распорядка и проч.

4. *Экспертная власть.* Работник, обладающий глубокими профессиональными знаниями и навыками, приобретает власть, так как от его мастерства, опыта и знаний зависит достижение организационной цели. Чем уникальнее и незаменимее знания и мастерство работника, тем большей властью он обладает. При этом чем более специализированной становится деятельность организации, тем больше в ней возрастает роль экспертов.

5. *Референтная (харизматическая) власть.* Желание индивида быть похожим на другого человека, стремление имитировать его поступки и поведение, ориентация на его мысли, признание ценными его целей и планов – все это дает референтному лицу, т. е. тому, кто является примером для подражания, реальную возможность изменять представления, аттитюды и поведение других людей.

6. *Информационная власть.* Люди нуждаются в различной информации. Регулируя поток информации, работник может влиять на поведение других сотрудников организации. Характер деятельности людей, их мотивация и установки, так же как и принятие тех или иных решений, в значительной степени зависят от информационной поддержки, и тот, кто контролирует доступ к информации, обладает властью [12, 15, 26].

Разграничение оснований и типов власти имеет относительный характер. Конечный результат любого проявления власти состоит в том, что человек вынужден вести себя не так, как хотел бы, будь на то его воля. Принуждение может осуществляться как путем прямого насилия, так и с помощью референтной, экспертной или информационной власти.

Принуждение может быть физическим, психологическим, экономическим и морально-нравственным. Каждый тип ресурсов имеет свои условия реализации и предел эффективности, свои наиболее удобные объекты и время действия. Однако в конечном счете в основе любой власти в глубине лежит страх, связанный с возможностью использования ресурса принуждения или насилия.

Подытоживая результаты анализа источников, форм и основ власти, следует отметить, что власть в организации является одним из главных источников трудового конфликта. Несмотря на то, что организационная власть может рассматриваться как ненасильственный способ принуждения работника к достижению цели, не имеющей побуждающего и мотивирующего значения, конфликтный потенциал все же присущ власти в полной мере. Ряд теорий власти, упомянутых в этом разделе, напрямую связывают власть и конфликтное взаимодействие. Несмотря на усилия менеджеров и применение ими различных форм реализации власти, расхождения в целях, ценностях, нормах, убеждениях и трудовых интересах, а также отсутствие мотивационно-целевого единства в деятельности работника являются постоянными источниками конфликтов.

#### **1.4. Насильственно-реквизиционная и насильственно-мотивационная организация**

В современном мире организация является главной формой, в которой осуществляется трудовая, а во многих случаях и социальная жизнь людей. В теории организация определяется как «сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей» [20, с. 3]. Из этого определения следует, что организация – это образование группы или отдельных лиц, взаимодействующих между собой, управляемых руководством и работающих для достижения цели.

Термин «организация» используется в двух значениях:

- 1) процесс организации в качестве координационной деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения определенной цели;
- 2) форма объединения людей и групп (структура, предприятие, организация) [47].

В данных определениях, традиционных для теории организации, четко просматривается необходимость для организации общей цели. В то же время, как видно из определений, наличие этой цели является некоторой данностью, имманентно присущей любой организационной форме. Однако в предыдущих параграфах мы выяснили, что организационная цель не возникает как нечто само собой разумеющееся. Для этого нет психологических оснований. Эта цель может возникнуть

только как результат чьих-то усилий, направленных на замену собственных целей членов организации, на общую, объединяющую всех, цель. Единственным способом, который позволяет сделать эту замену, является насилие, которое в развитых организационных формах выступает в виде организационной власти. Поэтому обоснованным представляется подход А. Н. Занковского, определяющего организацию как «противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами, потребностями и взглядами» [12, с. 5]. Таким образом, организация представляет собой противоречивый процесс, в котором диалектически связаны две диаметрально противоположные тенденции:

1. *Центростремительная тенденция*, которая подталкивает индивида к сотрудничеству, поиску общих целей и интересов, к взаимодействию в рамках общей цели. Наличие этой тенденции определяется тем обстоятельством, что организация выступает для индивида инструментом удовлетворения его потребностей: работая в ней и следуя ее целям, он получает средства не только существования, но и к развития.

2. *Центробежная тенденция*, связанная с нежеланием индивида подчинять свои индивидуальные цели и действия требованиям организации и стремлением избегать властного давления. Невозможность в организационном поведении следовать собственным желаниям и планам неизбежно порождает у работника чувство протеста и нежелание вступать в организованное взаимодействие с другими людьми.

Взаимодействие этих противоречивых тенденций присуще любой организации и всегда угрожает ее целостности. Как верно замечает А. Н. Занковский, «существовать как единый организм она может только в том случае, если центростремительные силы будут явно и устойчиво преобладать над центробежными, если стремление к интеграции будет преобладать над стремлением к дезинтеграции. Однако динамичность человеческой психики с ее непостоянством в эмоциях, потребностях и мотивах не позволяет надеяться на спонтанное возникновение устойчивого стремления к сотрудничеству» [12, с. 5].

Выше были рассмотрены причины того, почему в человеческой истории могла зародиться организационная власть и к каким изменениям в психике и социальной реальности человека это привело. Без преувеличения, вся история человечества – это история непрекращающихся попыток разрешить противоречие между индивидуальными целями, наличие которых определяется биологической природой человека, и навязываемыми извне и в силу этого обладающими недостаточной побуждающей силой целями других людей.



Данный параграф посвящен эволюции организационных форм, обеспечивающих разрешение этого противоречия в трудовой деятельности.

По мнению А. Н. Занковского, первой организационной формой, созданной человеком, является так называемая насильственно-реквизиционная организация. В параграфе 1.2 мы рассмотрели генезис насильственно-реквизиционной организации от земледельческих общин до первых государств. Формирование насильственно-реквизиционной организации как основной формы организации человеческого сообщества, по мнению историков, было завершено уже к V–IV тысячелетию до н. э. и знаменовалось возникновением первых государств на территории современных Египта, Йемена, Судана и Эфиопии.

Основной особенностью государства, по мнению специалистов-правоведов, является то, что, по сравнению с общиной, которая является простым и неорганизованным обществом, государство содержит в себе социальную группу (класс), профессиональным занятием которого является управление общими делами, в отличие от общинного устройства, где каждый общинник причастен к управлению таковыми [36]. Отсюда ключевыми характеристиками государства можно считать установление и обеспечение постоянной приоритетности общей организационной цели над индивидуальными целями.

А. Н. Занковский пишет:

Насильственно-реквизиционная организация оказалась чрезвычайно устойчивым образованием, которое с незначительными изменениями было доминирующей формой организованного поведения людей вплоть до конца XIX века, т. е. до появления и господства современной организации. Более того, многие принципы и механизмы, определяющие деятельность организации в настоящее время, своими корнями уходят в насильственно-реквизиционную организацию [12, с. 121].

По нашему мнению, господство насильственно-реквизиционной организации не ограничивается периодом человеческой истории до XIX века. И в настоящее время данная форма организации является ключевой в устройстве общества. Действительно, современные государства выступают как насильственно-реквизиционные организации. Как известно, основным материальным источником существования государства являются налоги, которые определяются как «единственно законная (устанавливаемая законом) форма отчуждения собственности физических и юридических лиц на началах обязательности, индивидуальной безвозмездности, безвозвратности, обеспеченная государственным принуждением, не носящая характер наказания или контрибуции, с целью обеспечения платежеспособности субъектов публичной власти» [35, с. 22]. Таким образом, насильственно-реквизиционная организация и сегодня является

основой человеческого общества. Другое дело, что в Новое время (т. е. в период с середины XVI века) появился новый тип, который А. Н. Занковский назвал насильственно-мотивационной организацией. «В отличие от насильственно-реквизиционной организации эта организация формально не отбирала у индивида результаты его труда, но... принуждала его работать, используя прямое насилие» [12, с. 182].

О причинах формирования организаций нового типа, как и о возникновении капитализма вообще, мы можем судить более определенно, чем о причинах возникновения насильственно-реквизиционной организации.

В середине XIV века в Европу пришла эпидемия чумы – Чёрная смерть, выкосившая 20 млн из 60 млн населения, т. е. треть. Крестьянских рук стало не хватать, сделочная социально-экономическая позиция крестьянина (а также арендатора и батрака) по отношению к сеньору улучшилась. Сеньоры попытались изменить ситуацию, ответом в 1378–1382 гг. стали сразу три восстания («чомпи» во Флоренции, «белых колпаков» во Франции, под руководством Уота Тайлера в Англии), а по сути – народная антифеодалная революция, надломившая западноевропейскому феодализму хребет. ...Сеньоры оказались перед выбором: утратить привилегии по отношению к массе населения или же поступиться ими по отношению к королевской власти. Да, они не любили королей, воевали с ними, но низы припёрли их к стенке, и сеньоры пошли на союз с короной [53].

Таким образом, в условиях резкого уменьшения «кормовой базы» дружинников, ставших к тому времени феодалами, последние попытались усилить давление на земледельцев-крестьян, что вызвало жестокое сопротивление.

Первым же результатом союза короны и сеньоров стало появление так называемых «новых монархий» (Людовика XI во Франции, Генриха VII в Англии) – структур значительно более институционализированных, чем феодальные, и намного более репрессивных, чем эти последние; король стал «непосредственным» сувереном по отношению ко всем подданным, а не только по отношению к своим вассалам; обязанности новой, по сути постфеодальной знати по отношению к короне стали более тяжёлыми, чем таковые вассалов эпохи феодализма. Для «новых монархий» не было термина, и он был изобретён. Это сделал Макиавелли, «запустивший» термин *lo stato* – государство. Государство стало мощнейшим оружием экс-феодалов против низов. Другим оружием стала армия нового типа... В результате всех этих изменений к 1648 г. в Западной Европе у власти и на разных уровнях находилось 90 % семей, правивших «полуостровом» в 1453 г. Таким образом, феодалы в своих классовых интересах демонтировали феодализм, чтобы сохранить власть, привилегии и богатство и в процессе этой борьбы создали новую систему. Капитализм, таким образом, есть побочный продукт борьбы феодалов за трансляцию себя в будущее в новом системном «обличье» [53].

Можно заключить, что появление капитализма и связанной с ним новой организационной формы – насильственно-мотивационной организации – было вызвано невозможностью дальнейшей эскалации прямого реквизиционного насилия со стороны правящих групп. В то же время стремление элиты сохранить свою власть привело к поиску новых форм насилия. Выход был найден в создании рыночной системы хозяйства, впоследствии названной капитализмом.

Рыночная система – это экономическая система, контролируемая, регулируемая и управляемая единственно лишь рынками; порядок в производстве и распределении товаров должен всецело обеспечиваться этим саморегулирующимся механизмом. ...Саморегулирование означает, что все производится для продажи на рынке и что источником любых доходов являются подобные акты продажи. Следовательно, существуют рынки для всех факторов промышленного производства, т. е. не только для товаров (сюда мы неизменно включаем и услуги), но также для труда, земли и денег; их цены именуется соответственно товарными ценами, заработной платой, рентой и процентом. <...>

Ключевым здесь нужно считать следующий момент: труд, земля и деньги являются основными факторами промышленности; они также должны быть организованы по рыночной модели; и действительно, подобные рынки составляют абсолютно неотъемлемую часть экономической системы. Однако совершенно очевидно, что труд, земля и деньги – это отнюдь не товары, и применительно к ним постулат, гласящий, что все продаваемое и покупаемое производится для продажи, явным образом ложен. Иными словами, если исходить из эмпирического определения товара, то они товарами не являются. Труд – это лишь другое название для определенной человеческой деятельности, теснейшим образом связанной с самим процессом жизни, которая, в свою очередь, «производится» не для продажи, а имеет совершенно иной смысл; деятельность эту невозможно отделить от остальных проявлений жизни, сдать на хранение или пустить в оборот; земля – это другое название для природы, которая создается вовсе не человеком, и, наконец, реальные деньги – это просто символ покупательной стоимости, которая, как правило, вообще не производится для продажи. Характеристика труда, земли и денег как товаров есть полнейшая фикция.

И, однако, именно на этой фикции построены реальные рынки труда, земли и денег; они действительно покупаются и продаются на рынке, спрос на них и их предложение представляют собой вполне реальные величины, а любые меры и шаги, противодействующие формированию этих рынков, *ipso facto*\* ставят под угрозу саморегулирование всей системы. Таким образом, фикция товара служит основой организующего принципа первостепенной важности, имеющего силу по отношению ко всему обществу и самыми разными путями воздействующего на все его институты, а именно принципа, согласно которому любые меры и действия, способные воспрепятствовать функционированию

---

\* Тем самым (*лат.*).

рыночного механизма в соответствии с товарной фикцией, совершенно недопустимы [37, с. 82–83, 87].

Для нашего рассмотрения наиболее важным является процесс превращения трудовой деятельности человека в товар. То, что этот процесс являлся прямым насилием, с использованием власти, ярко демонстрирует история так называемых огораживаний, подробно описанная в главе 24 первого тома «Капитала» К. Маркса. Известно, что основной причиной огораживаний в XVI веке в Англии послужил рост цен на шерсть и развитие английской суконной промышленности, с которой началось зарождение капиталистических отношений. В этот период огораживанию подвергались не только пастбища, но и пахотные земли. Землевладельцы (лорды) огораживали свои домениальные, а также надельные крестьянские земли. Крестьяне-арендаторы, лишившиеся земельных участков, изгонялись также из домов, которые во многих местах принадлежали лордам и предоставлялись крестьянам как дополнение к наделу. Согнанные с земли крестьяне превращались в нищих и бродяг. При этом «новые монархии» (в частности, в Англии) всячески поддерживали огораживания, принимая законы, которые К. Маркс назвал «кровавым законодательством против экспроприированных». Огораживания были распространены также в Нидерландах, Франции и Германии.

Начало «кровавым законам» положил в 1495 г. статут Генриха VII. Особой жестокостью отличались статуты 1536 и 1547 годов. Закон 1576 года предусматривал организацию работных домов для нищих. Парламентский «Акт о наказаниях бродяг и упорных нищих» 1597 года дал окончательную формулировку закона о бедняках и бродягах и действовал в таком виде до 1814 года. Лиц, обвинённых в бродяжничестве и собирании милостыни без разрешения властей, бичевали, клеймили, отдавали в рабство, казнили или помещали в работные дома. При этом работные дома как особые приюты для бедняков в Англии XVII–XIX веков предоставляли условия жизни, которые мало отличались от тюремных и порой назывались «тюрьмами для невиновных». Ужасы жизни в этих «благотворительных учреждениях» подробно описаны в романе Чарльза Диккенса «Приключения Оливера Твиста», увидевшего свет в 1838 году.

Смысл этих мероприятий состоял в том, чтобы с помощью прямого насилия, реализуемого государственной властью, создать условия для возникновения насильственно-мотивационной организации, т. е. организации, где человек трудится как бы добровольно, но при этом в силу того, что без продажи своего труда он попросту умрет с голоду. Эта идея точно и емко изложена в работе лорда Таунсенда «Диссертация касательно законодательства о бедных», вышедшей в 1790 году.

Голод укрощает самых свирепых животных, а самых упрямых людей он учит благопристойности и вежливости, покорности и послушанию. Только голод, как правило, может заставить их (бедняков) работать, однако в законах наших сказано, что они никогда не должны голодать. Правда, в тех же законах говорится, что их следует принуждать к труду. Но ведь законодательное принуждение связано с немалыми хлопотами и неудобствами, с насилием и шумом, оно вызывает чувство злобы и враждебности и совершенно не способно обеспечить добросовестный и качественный труд, тогда как голод оказывает свое воздействие мирно, беззвучно и безостановочно; мало того, будучи наиболее естественным мотивом к усердию и прилежанию, он побуждает человека напрягать все свои силы, когда же он, голод, утоляется от добровольных щедрот другого, закладываются прочные и надежные основания благодарности и взаимного расположения. Раба должно понуждать к труду, но свободному человеку следует предоставить возможность действовать по собственному разумению; следует в полной мере гарантировать ему пользование тем имуществом, будь оно велико или мало, которым он владеет, и наказывать его за посягательства на собственность ближнего (цит. по [37, с. 130–131]).

Не будет преувеличением отметить, что установление рыночной экономики впервые в истории породило государство, которое *сознательно* сделало голод средством властного господства.

У индивида, лишённого средств труда, т. е. возможности прокормить себя самостоятельно, помимо внешнего принуждения появлялась новая прочная связь с организацией, которая обеспечивала его хоть какими-то средствами к существованию. Выполняя все требования хозяина-собственника и следуя задаваемой ему цели, индивид мог рассчитывать хотя бы на минимальное удовлетворение своих базовых потребностей. В терминах современной психологии можно сказать, что организация стала делать первые шаги в формировании мотивационной сферы своих работников. ...Поэтому эту организацию я именую насильственно-мотивационной [12, с. 183].

Таким образом, трансформация насильственно-реквизиционной организации в насильственно-мотивационную еще более усилила разрыв между изначально присущим человеку мотивационно-целевым единством деятельности и сформированной в процессе предыдущего развития человеческого общества способностью к произвольному действию. Лишение субъекта труда средств производства и превращение земли и труда в товар окончательно сделало насилие современной формой организационной власти. Теперь эта власть реализуется на двух уровнях: как организационная власть на отдельном предприятии и как организационная государственная власть. Это, в свою очередь, еще более усилило конфликтогенный потенциал организации. Теперь трудовой конфликт может выражать как противоречие между индивидуальными целями работника и организационной целью собственника конкретной организации, так и протест против устройства общества, где государство

утверждает приоритет организационных целей путем угрозы голода, который неизбежен при невключенности человека в товарные трудовые отношения.

### **1.5. Развитие менеджмента и экселоцентрическая норма труда**

Цель функционирования капиталистического производства, полностью зависящего от рынка, т. е. производящего продукцию исключительно ради продажи и получения прибыли, может быть описана следующей формулой:

$$\begin{aligned} & \text{прибыль} \times \text{количество единиц продукции} = \text{доход}; \\ & \text{расходы} + \text{прибыль} = \text{цена продажи}. \end{aligned}$$

Эти уравнения, при всей их простоте, лежат в основе стратегии любой коммерческой организации. По сути, любая бизнес-структура в своей деятельности стремится к увеличению дохода и прибыли посредством:

- снижения себестоимости;
- увеличения цены продажи;
- увеличения количества проданных единиц.

Снижение затрат на производство продукции реализуется с помощью механизма разделения труда. Разделение труда является основой и главным источником повышения производительности и, как следствие, снижения себестоимости производимой продукции в индустриальном производстве. Действительно, дифференциация и специализация трудовой деятельности позволяет уменьшить долю «живого труда» за счет использования машин и механизмов (использование «овеществленного труда»); уменьшить затраты на рабочую силу путем использования менее квалифицированных (и значит, заменяемых с меньшими издержками) работников; в целом повысить интенсивность трудовой деятельности (эксплуатацию наемных работников) и тем самым увеличить количество производимой продукции.

Однако разделение труда в капиталистическом производстве приводит к феномену «отчуждения труда», который был отмечен еще К. Марксом.

В чем же заключается отчуждение труда? Во-первых, в том, что труд является для рабочего чем-то внешним, не принадлежащим его сущности; в том, что он в своем труде не утверждает себя, а отрицает, чувствует себя не счастливым, а несчастным, не разворачивает свободно свою физическую и духовную энергию, а изнуряет свою физическую природу и разрушает свой дух. Поэтому рабочий только вне труда чувствует себя самим собой, а в процессе труда он чувствует себя оторванным от самого себя. У себя он тогда, когда он не работает; а когда он работает, он уже не у себя. В силу этого труд его не

добровольный, а вынужденный; это – принудительный труд. ...Отчужденность труда ясно сказывается в том, что, как только прекращается физическое или иное принуждение к труду, от труда бегут как от чумы [30, с. 98].

По мнению Маркса, начинающееся в сфере труда отчуждение охватывает все стороны жизни рабочего.

Принято выделять четыре формы проявления отчуждения.

1. Работник отчуждается от продукта своего труда, так как произведенное присваивается другими.

2. Работник отчуждается от процесса производства, так как труд является продаваемым товаром и потому работа становится чуждой ему деятельностью, навязываемой извне и не приносящей внутреннего удовлетворения.

3. Работник отчуждается от своей человеческой природы, поскольку в отчужденном труде не проявляются качества, отличающие его созидательную деятельность человека от деятельности животных.

4. Работник отчуждается от других людей, так как капитализм заставляет оценивать людей не по их человеческим качествам, а в соответствии с их рыночной позицией [14].

Современные исследователи считают, что развитие капитализма приводит к усилению отчуждения, которое представляет собой форму отношения к труду и характеризуется настроениями бессмысленности, беспомощности и отстраненности [23]. Подобные переживания, очевидно, не способствуют эффективной трудовой деятельности и не стимулируют повышение производительности труда. Преодоление этих настроений путем усиления манипулятивного давления на работника со стороны менеджмента, без сомнения, является мощным конфликтогеном, который может стимулировать как трудовой конфликт в организации, так и внутриличностный конфликт у самого работника.

В условиях отчуждения у наемного работника нет психологических оснований повышать производительность своего труда сверх тех пределов, которые задаются потребностью в безопасности, актуализированной той или иной формой организационной власти. Повышение производительности труда необходимо и выгодно лишь собственнику организации, который не участвует непосредственно в производстве продукции.

Следует обратить внимание на то, что и норма труда (производительность труда), и норма потребления (заработная плата) оказываются внешне регулируемые нормы. Заработная плата регулируется работодателем, который стремится предложить на рынке труда плату, минимально приемлемую для работника (так называемую резервную заработную плату). В свою очередь, норма труда регулируется работодателем через осуществление управленческих функций, которые, по

сути, есть реализация организационной власти. Противоречивость, а следовательно, и конфликтогенность этой ситуации усиливается тем, что собственник постоянно стремится к тому, чтобы повысить норму труда при неизменности или даже снижении нормы потребления. Не будет преувеличением сказать, что история менеджмента в своей существенной части является реализацией этого стремления к выгоде.

Историю менеджмента [21] принято делить на два этапа: донаучный и научный. Донаучный этап уместно отсчитывать от начала XVII века, когда появились первые насильственно-мотивационные организации. Именно в это время происходило формирование основ современного менеджмента как инструмента повышения производительности труда в организациях насильственно-мотивационного типа. Это период развития менеджмента достаточно подробно описан в литературе [15, 22], однако как отдельный процесс, вырванный из общего контекста трансформации социальной реальности в Новое время. В этот период происходил повсеместный поиск новых способов и форм осуществления организационной власти как непрямого насилия и контроля во многих областях жизни общества.

Подробный анализ этого процесса мы находим в работах французского философа М. Фуко. На основе детального анализа трансформации таких социальных институтов, как больницы, казармы, учебные заведения и мануфактуры, автор приходит к выводу о том, что регулирование властью девиантного (отклоняющегося) поведения (преступление, психическая болезнь, неисполнение приказов, нарушение дисциплины и, в целом, установленных правил) видоизменяется и переходит в форму непрямого, интериоризированного насилия. Фуко полагает, что изменилась сама социальная природа наказания, в результате чего власть, которая еще в середине XVIII века была чрезвычайно жестока, ко второй половине XIX века стала существенно более гуманной. Фактически в это время была изобретена новая «технология власти», когда субъектом девиантного поведения перестает быть тело человека, а становится его душа. М. Фуко назвал эту новую технологию «паноптизм» (*panoptisme* – «всеподнадзорность»), основной чертой которой является превращение прямого насилия в невидимую власть [52].

Моделью, в которой наиболее ярко представлена эта новая технология власти, М. Фуко считает проект «Паноптикон» Иеремии Бентама, изложенный в одноименном труде, изданном в конце XVIII века. Бентам придумал тюрьму нового типа: все камеры кольцеобразной тюрьмы были освещены так, что просматривались из центральной башни, где мог находиться всего лишь один охранник. Основная идея создания этой тюрьмы состоит в том, что заключенные не знают, когда за ними наблюдают и в силу этого становятся саморегулируемыми. Таким образом,



один управляет (т. е. контролирует) многими, оставаясь невидимым и деперсонифицированным. Объект управления в паноптиконе включается в «ситуацию власти» таким образом, что внешняя по отношению к нему власть интериоризируется. Сам Бентам указывает: «Необходимо беспрестанно быть на глазах у надзирателя, что на самом деле и будет означать утрату возможностей творить зло и почти полную утрату мысли желать его» (цит. по [51, с. 232]). Любопытно то, что эта модель первоначально была опробована для организации трудового процесса и реализации контроля за деятельностью работников, а уже затем была воспринята как способ устройства тюрьмы. Прототипом тюрьмы-паноптикона послужил круглый цех солеварни с мастером посередине, которым управлял брат Бентама [8].

По нашему мнению, реализация проекта «Паноптикон» в трудовой сфере есть переход от насильственно-реквизиционной организации, характеризующейся прямым насилием над телом работника (телесные наказания, реквизиции, голод и пр.) к организации насильственно-мотивационного типа, где насилие принимает форму косвенной, не персонифицированной власти (угроза насилия). М. Фуко прямо связывает это с появлением на социальной арене класса буржуазии.

Деперсонификация власти во многом способствовала появлению менеджеров как особой социальной группы, реализующей организационную власть безлично. При этом менеджеры являются такими же наемными работниками, как и обычные рабочие промышленного производства, но в силу своих функций по объединению людей вокруг общей организационной цели (которая не является их собственной целью так же, как и других работников) находятся в потенциально конфликтных отношениях не только с теми, кем они управляют, но и с собственниками, задающими организационную цель. Последний источник конфликтов настолько принципиален, что вполне может вызвать очередную трансформацию общества, по глубине сравнимую с возникновением Нового времени. Именно эта идея является основой книги Дж. Бернема «Революция менеджеров».

Капитализм исчезает, но на смену ему идет не социализм. Возникает новый тип планового, централизованного общества, которое не будет ни капиталистическим, ни в каком бы то ни было принятом смысле слова демократическим. Правителями этого нового общества будут те, кто фактически контролирует средства производства: администраторы компаний, техники, бюрократы и военные, которых Бернем объединяет под именем «менеджеров». Эти люди устранят прежний класс капиталистов, сокрушат рабочий класс и организуют общество таким образом, что вся власть и экономические привилегии останутся в их руках [34, с. 362].

Появление менеджмента в сегодняшнем его понимании, как отдельной структурно-функциональной группы работников в организации, относят ко второй половине XIX века. В это время труд на промышленных предприятиях по всему миру еще имел черты традиционного ремесленного производства. Рабочие сами управляли трудовым процессом, самостоятельно решали, кто, что и как будет делать. Набор новых рабочих и их обучение также зачастую осуществлялись самими работниками. Уровень производительности труда формировался во многом стихийно, с опорой на привычные представления о норме труда. Иными словами, организация труда была основана на самоорганизации группы.

При привычном темпе работы, небольшом разбросе показателей производительности и значительной групповой самоорганизации труда менеджер редко вмешивался в деятельность работников, его основная функция сводилась лишь к контролю за выполнением группой формальных требований и подстегиванию злостных лентяев... Менеджер, как правило, осуществлял контроль за группой в целом, оставляя ей право регулировать поведение своих членов. Группа сама определяла и темп (объем, качество и т. д.) труда, исходя из традиционных, привычных представлений, т. е. фактически ориентировалась на норму труда, которую при обычных условиях могло выполнить большинство членов организации...

Привычная норма труда представляла собой *норму труда среднего (по мастерству, физической силе, сноровке и т. д.) для данной организации работника*. Тех, кто слишком рьяно брался за работу, равно как и тех, кто старался работать меньше всех (большинства), группа соответственно осаживала или подгоняла. Иными словами, члены насильственно-мотивационной организации, находясь под прямым влиянием рабочих групп, были ориентированы на норму труда среднего работника группы (организации), т. е. в организации доминировала *медицентрическая (medius (лат.) – средний) организационная норма, при которой центральным действующим лицом организации выступал некий среднестатистический работник... на поведение которого ориентировались и все члены организации, и вся система организационных требований*» [12, с. 184–185].

Развитие промышленного производства во второй половине XIX века потребовало резкого повышения производительности труда. К этому времени уже был накоплен большой инженерный опыт привязки трудовой деятельности к особенностям технологических процессов. Например, Дж. Уатт и М. Болтон еще в 1800 году создали компанию для производства паровых машин, в которой они изменили традиционные методы работы, приспособив рабочие операции к логике технологического процесса. «Новая планировка рабочего потока строилась по заранее составленному проекту. Для этого были изучены скорости каждой машины с тем, чтобы знать, какой выход продукции можно от них ожидать. После чего трудовые операции расчленили на более мелкие элементы, которые проанализировали, отбросили лишнее и соединили в новые операции» [22,

с. 158]. Эти нововведения позволили существенно повысить производительность.

В США идеи инжинирингового подхода к организации трудовой деятельности рабочих получили большое распространение в первой половине XX века в связи с публикацией в 1911 году работы Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента» [46]. Ключевыми понятиями научного менеджмента, по Тейлору, являются анализ индивидуальной трудовой деятельности, определение нормы труда и профотбор. Логика Тейлора состояла в том, что на основе объективных измерений можно выявить действительную производительность работника, которая может быть впоследствии распространена на всех работников. Соответственно оплата труда должна рассчитываться исходя из этой объективно выявленной нормы труда. В связи с этим Тейлор считал, что в его систему «вмонтирована» безличная справедливость – справедливость «честной дневной зарплаты» за «день честного труда». Однако один из самых ярких критиков тейлоризма Г. Брейверман указывает, что для Тейлора «честный трудовой день» не что иное, как «максимальное количество работы, которое может сделать человек за минимальное денежное вознаграждение, за которое человек согласится выполнять подобную работу» (цит. по [8, с. 46]). В действительности ни сам Ф. Тейлор, ни его последователи не смогли решить задачу разработки научно обоснованных и объективных методов определения индивидуальной нормы выработки рабочего.

Даже в таком простом виде труда, как перенос болванок, анализ и измерение объективных характеристик труда оказались недостаточными для определения индивидуальной нормы выработки. ... Столкнувшись с трудностями в определении нормы труда на основании научного анализа деятельности, *менеджмент фактически вынужден устанавливать в качестве такой нормы образцы труда лучших работников организации.* ... Однако эмпирическая находка Тейлора послужила первым шагом в формировании *нового принципа организационных отношений, ставшего сегодня базовым принципом организационного дизайна. Согласно этому принципу, центральным действующим лицом организации становится некий идеальный, лучший работник, значительно превосходящий всех других по своим профессиональным и даже личностным качествам.* Именно на него теперь ориентируются все члены организации и вся система требований. Такой подход, без преувеличения, изменил поведение и психологию современного человека. Я назвал этот принцип *экселоцентрической (excelsus (лат.) – выдающийся) организационной нормой* [12, с. 193–194].

Переход к экселоцентрической норме труда при организации рабочего процесса чрезвычайно показателен, поскольку резко повышает конфликтность организационной среды. Безличная справедливость Тейлора не радует рабочих, поскольку большинство из них не в состоянии выполнить экселоцентрическую норму. Сам Тейлор указывает, что в его исследовании выявления нормы труда по переносу чугуна в болванках

лишь 9 грузчиков из 75 смогли выполнять «научно обоснованную норму». Кроме того, повышение производительности труда по переноске болванок почти в четыре раза не сопровождалось кратным повышением оплаты труда (зарплата грузчика Шмидта, участвовавшего в исследовании, повысилась только на 60 %).

Где бы ни появлялся научный менеджмент, он везде провоцировал конфликты. Рабочие объявляли забастовки или даже увольнялись. В итоге на фабриках Соединенных Штатов запретили калькулирование времени и движений. Интересно, что не только рабочие были против системы Тейлора. Владельцы предприятий и даже некоторые топ-менеджеры тоже были категорически против тейлоризма, потому что он породил новую разновидность влиятельных менеджеров, в основном инженеров по продуктивности. ...Со своими секундомерами, бесчисленными таблицами ограничений и платежными тарифами, они представляли угрозу не только для рабочих, но и для некоторых менеджеров. Самого Тейлора уволили, потому что его работодатели не оценили беспорядки на производстве, которые породила его система. А ожесточенный Тейлор настаивал на том, что его идеи неправильно претворили в жизнь [8, с. 59].

## **1.6. Организационная взаимозависимость**

Со времени опубликования работы Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента» теория менеджмента прошла долгий путь. Тем не менее мы убеждены, что развитие теории и практики менеджмента не дает оснований полагать, что эмпирический инженерный подход к управлению наемными работниками в насильственно-мотивационной организации, смысл которого состоит в том, чтобы обеспечить приоритет общей организационной цели и добиться выполнения эксцентриской нормы труда, сменился чем-то принципиально новым. Действительно, и административная теория управления А. Файоля, и школа человеческих отношений (бихевиористский подход) Э. Мейо, и бюрократическая теория организации М. Вебера, и управление по целям П. Друкера, и системные концепции, среди которых наиболее известна теория «7-S» Т. Питера и Р. Уотермана, и так называемый «культурный» менеджмент, и «пост-бюрократия» никоим образом не затрагивают сути противоречия между требованием собственников о повышении нормы труда и необходимостью уменьшения издержек на рабочую силу. Субъект-объектный подход к управлению работниками, где субъектом управления является менеджер, а объектом – подчиненные, и сегодня проявляется в полной мере.

Имеется достаточное количество критических исследований, показывающих, что и классические и новейшие направления менеджмента представляют собой манипулятивные практики и лишь скрывают эту, по выражению К. Грея, «брутально прагматическую истину». Этот английский исследователь пишет: «Задачей научного менеджмента стала

полная ликвидация свободы деятельности в рабочем процессе так, чтобы организация стала похожа на машину, а рабочие – на части ее механизма» [8, с. 57]. П. Друкер в книге «Энциклопедия менеджмента» прямо указывает: «Существование предприятия – не цель, а лишь средство для достижения цели» [11, с. 11], определяя тем самым, что источник цели находится вне организации. Организация в этом случае не может восприниматься ее собственниками иначе, чем как некий сложный инструмент, с помощью которого достигается определяемая ими цель.

Одним из наиболее распространенных современных подходов в теории менеджмента считается системный подход. В рамках этого подхода организация рассматривается как открытая система, которая реализует три процесса: получает ресурсы из внешнего окружения, изготавливает продукт (услугу) и передает продукт во внешнюю среду. Между этими процессами необходимо поддерживать определенный баланс. Ключевая роль в поддержании этого баланса принадлежит менеджменту. Таким образом, менеджмент – это подсистема сложной системы, обеспечивающая внутренне единство для достижения организационной цели, носители и источники которой находятся вне системы. Для этого менеджмент решает задачи планирования, организации, мотивации, координации и контроля, сформулированные еще Анри Файолем в 1916 году [15].

Описывая модель взаимодействия человека и организационного окружения, О. С. Виханский и А. И. Наумов [7] указывают, что работник получает от организационного окружения побуждающие к действию стимулирующие воздействия, благодаря которым он осуществляет определенные действия, что приводит к выполнению работы (см. рис. 2). Данная модель вполне укладывается в рассмотренное выше представление о насильственно-мотивационной организации. Кроме того, она показывает, что со времен Бентама менеджмент, не изменяя своей сути, лишь усовершенствовал способы оказания властного влияния (институционализированного организационного насилия). Современный менеджмент ни в теории ни в практике не разрешает противоречий между собственными потребностями, целями работника и общей организационной целью, но стремится компенсировать конфликтогенный потенциал этого противоречия ситуативными средствами. Именно поэтому ситуационный подход к управлению, который призывает творчески комбинировать различные подходы и приемы управления, сегодня считается наиболее продуктивным [10].

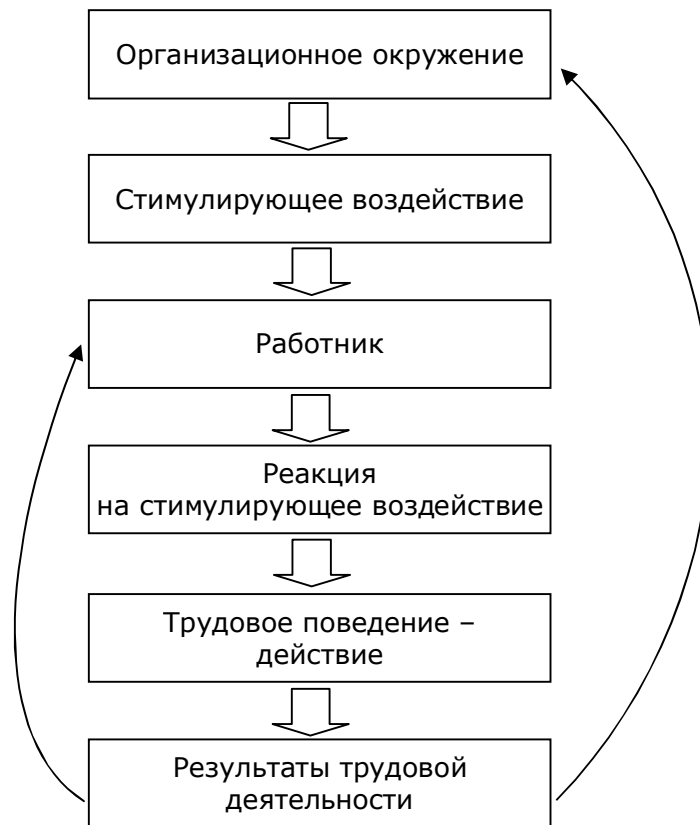


Рис. 2. Модель взаимодействия работника и организационного окружения

Анализ показывает, что системное свойство приоритетности интересов системы более широкого уровня (организации) над интересами ее компонентов (подразделений или отдельных работников) не реализуется автоматически, но поддерживается с помощью постоянных затрат ресурсов (деятельности менеджмента). Более того, у организации, как сложной социотехнической системы, появляется свойство эмерджентности в форме увеличения потенциала конфликтности между элементами и подсистемами. Из этого следует, что модель организации, в рамках которой можно рассматривать трудовые конфликты, должна учитывать принципиальную конфликтность организационной среды. Такая модель разработана голландским консультантом по управлению В. Мастенбруком, она получила название «модель участвующих сторон» [31].

Теоретической основой модели участвующих сторон является понимание того, что «организации представляют собой сети взаимозависимых групп. Отношения между группами характеризуются сотрудничеством и конкуренцией. Люди зависят друг от друга и имеют в то же время собственные интересы» [31, с. 19]. Иными словами,

организация представляет собой не целостность, где приоритет общей цели очевиден и не подвергается сомнению, а коалицию организационных субъединиц, поддержание которой требует постоянных усилий. Понятие «участвующие стороны» в данной модели указывает на то, что организация состоит из субъединиц (подразделений, рабочих групп, отдельных индивидов), которые вступают между собой в сложные отношения, образующие сеть.

Метафорически различие между системным и сетевым подходами к организации можно представить как различие между организмом и биоценозом.

Метафора организации как организма весьма распространена среди теоретиков менеджмента (см., например, [32]). Предполагается, что все элементы организации («органы») не просто согласованно работают, но в идеале полностью интегрированы для достижения общей цели – «выживания организма». У каждого органа есть свои функции, которые выполняются в соответствии с указаниями управляющих структур организма («нервная система»). Поскольку ни один орган в организме не может существовать отдельно, общая цель является абсолютным приоритетом. Например, при возникновении стресса в организме происходит перераспределение крови: кровоснабжение внутренних органов и гладкой мускулатуры уменьшается, и кровь приливает к поперечно-полосатой мускулатуре, обеспечивая лучшие возможности для борьбы или бегства, т. е. выживания организма. Понятно, что внутренние органы «не сопротивляются» такому перераспределению ресурсов, «не вступают в конфликты и переговоры» с другими органами, но «покорно» выполняют команды «вышестоящих» управляющих систем. Приоритет общей цели – выживания – является абсолютным.

Нетрудно заметить, что эта метафора, описывает идеальную, с точки зрения менеджмента, организацию и не соответствует организационной реальности. В действительности непонимание, сложные переговоры, борьба за ресурсы и влияние, интриги, конфликты и прочее – это будничная жизнь организации. Можно предполагать, что метафора «организация как организм» отражает желание менеджмента, чтобы было именно так, поскольку в этом случае для управляющих органов обеспечивается приоритетный доступ к ресурсам и результатам деятельности других компонентов системы.

В качестве метафоры, более точно отражающей организационную реальность, можно предложить образ «организации как биоценоза». Напомним, что биоценозом называется комплекс организмов, формирующийся в результате борьбы за существование, естественного отбора и внешних факторов [45]. Возьмем для примера биоценоз «тропический лес». Известно, насколько сурова борьба за существование в

джунглях. Борьба за ресурсы (свет, воду, питательные вещества), отношения внутри- и межвидовой конкуренции, паразитизм и прочее являются главными характеристиками внутренней жизни биоценоза. Несмотря на то, что популяции животных и растений в биоценозе связаны таким образом, что уничтожение какого-то одного вида может разрушить биоценоз (т. е. биоценоз в целом представляет собой сложную систему), текущие отношения между видами – это, прежде всего, конкуренция и борьба за существование, а отнюдь не сотрудничество, взаимопонимание и согласие. Каждый вид борется за собственное выживание, а не за существование биоценоза.

Возвращаясь к организационным отношениям, отметим, что метафора «организация как организм» иллюстрирует системный и структурно-функциональный подходы к организации, а метафора «организация как биоценоз» более подходит к пониманию организации в рамках «модели участвующих сторон».

В. Мастенбрук описывает организации как сети взаимосвязанных, сотрудничающих и соперничающих организационных единиц. В некоторых видах деятельности при взаимодействии акцент делается на сотрудничестве, в других случаях преобладает конкуренция. Это происходит потому, что иногда явной и более важной оказывается общая выгода и взаимозависимость организационных единиц, а иногда – их индивидуальная выгода. В рамках изучения трудового конфликта именно модель участвующих сторон оказывается наиболее адекватной, так как здесь ключевое внимание уделяется отношениям, которые подразумевают не сотрудничество, а конкуренцию.

Развивая свою модель, Мастенбрук определяет, какие типы отношений связывают субъединицы внутри организации. Им выявлены четыре типа отношений: отношения силы (власти) и зависимости (подчиненности); деловые («инструментальные») отношения; социоэмоциональные отношения; переговорные отношения. «Баланс напряжения» (т. е. динамическое равновесие между возможными полюсами) в этих отношениях во многом определяет уникальность структурно-функционального дизайна организации [31].

#### *1. Отношения силы (власти) и зависимости (подчиненности).*

Голландский исследователь считает эти отношения главнейшими в организационной жизни. Их суть состоит в том, что люди, работающие в организациях, стремятся оказать влияние на поведение друг друга с тем, чтобы усилить свои позиции, расширить возможности и получить преимущественное право принимать решения, распоряжаться и использовать ресурсы, т. е. стать более независимыми от других организационных единиц. Автор указывает:



Организационные субъекты имеют собственные интересы, они стремятся консолидировать и усиливать свои стратегические позиции по отношению к другим организационным субъектам, борясь за большую власть и автономию. В крайнем случае они стараются сохранить свое положение [31, с. 37].

Баланс напряжения в отношениях этого типа распределяется в континууме от взаимозависимости, т. е. ситуации, когда сотрудничество усиливает позиции обоих участников отношений («комбинированная сила»), до автономии, когда один из участников занимает независимое положение и это усиливает его позицию, а позиция другого участника ослабляется.

Конфликты, связанные с отношениями силы и зависимости, проявляются в виде соперничества за усиление своей стратегической позиции. При отношениях «горизонтального» характера они проявляются в виде соперничества, при отношениях «вертикального» характера – в виде сопротивления [31, с. 79].

### *2. Деловые («инструментальные») отношения.*

Работники организаций являются своего рода «средствами производства» друг для друга. Подразделения и люди нуждаются в результатах работы других для того, чтобы самим производить что-либо. По мнению Мастенбрука, деловые отношения «устанавливаются в соответствии с методом разделения и координации работы в организациях. Они включают в себя структуру организации, образцы коммуникации, методы решения проблем и принятия решений, процедуры координации, а также вопросы более технического характера – материально-техническое снабжение, распределение имеющейся в наличии площади, рациональное применение технологии» [31, с. 36].

Баланс напряжения в этих отношениях распределяется в континууме от консенсуса, т. е. единства в понимании инструментального взаимодействия, до рассогласования из-за приоритетности собственных интересов и предпочтений.

Конфликты делового («инструментального») характера могут быть вызваны многими причинами: неясные приоритеты или отсутствие консенсуса относительно приоритетов; отсутствие взаимопонимания и недоразумения, неадекватная коммуникабельность; неловкость в подходе к проблемам; недостаточный обмен идеями и мнениями и недостаточная их координация; неясное разделение задач [31, с. 79].

### *3. Социально-эмоциональные отношения.*

Данный аспект отношений связан с различными формами симпатии или антипатии, возникающими между членами организации. Это личные оценочные отношения, которые могут перерасти в социально-эмоциональные

отношения между рабочими группами. Этот тип отношений постоянно присутствует в организации, поскольку людям свойственно взаимодействовать не только на рассудочном, но и на эмоциональном уровне. Симпатия и антипатия – это комплексное субъективное переживание эмоций, эмоциональная оценка другого. В случае симпатии это положительные эмоции, в случае антипатии – отрицательные. Симпатии поддерживаются общностью интересов, однако симпатия, как эмоциональное переживание, может возникать сама по себе и служить причиной поиска этой общности. На основе этих отношений в организации могут возникать сплоченные долговременные группы, даже если с точки зрения формальной структуры они не предусмотрены. Возможна и иная ситуация: отсутствие солидарности и конфликт между людьми и группами, вызванные антипатией в условиях, когда с точки зрения формальной структуры эти группы взаимосвязаны.

Крайними точками в континууме баланса напряжения в этих отношениях является самоидентификация с организацией как целым – самоидентификация себя с отдельной субъединицей организации или с индивидуальной профессиональной ролью.

#### *4. Переговорные отношения.*

Поскольку работники и группы для выполнения своей работы нуждаются в ресурсах, количество которых не бесконечно, они вынуждены вступать между собой в переговоры с целью разделить ограниченные ресурсы. К числу этих ресурсов относят место работы, площадь, бюджеты, оборудование, штатную численность, распределение рабочих заданий и т.п. Организационные единицы оказываются связанными друг с другом и по необходимости вступают в переговорный процесс, потому что причитающаяся каждой из них доля общих ресурсов зависит, в том числе, от решения других организационных единиц. Переговорные отношения отличаются от отношений силы – зависимости. Во-первых, они более открыты и проявляются явно и конкретно, так как предмет переговоров ясен всем сторонам. Во-вторых, переговорные отношения более стабильны, так как существует общее осознание взаимной зависимости и признается существование позиции оппонента.

Баланс напряжения в переговорных отношениях характеризуется континуумом от максимизации общей выгоды до максимизации собственной доли.

Конфликты, связанные с ведением переговоров, происходят при распределении недостаточных, ограниченных ресурсов (деньги, оборудование, площадь, интересная работа, автоматизация и др.), поскольку каждая сторона старается добиться большей выгоды для себя [31, с. 79].

Наиболее существенным вкладом Мастенбрука в теорию организации можно считать выявление вклада различных типов

отношений в уникальный организационный дизайн. По его мнению, разные типы отношений имеют разное значение для структуры и функционирования организации. При этом наиболее важными являются отношения силы – зависимости. Автор сформулировал принцип «один на три», который означает, что отношения силы – зависимости являются центральными и силовые отношения так же важны для понимания происходящего в организации, как другие типы отношений, вместе взятые. Влияние баланса силы – зависимости на другие типы отношений большее, чем влияние последних на силовые отношения. Действительно, то, как будут протекать переговорные отношения, во многом зависит не от сути обсуждаемой проблемы, а от баланса силы – зависимости между участвующими сторонами. Прослеживается четкая связь между отношениями силы – зависимости и такими характеристиками организации, как стиль лидерства; лояльность и преданность; социально-психологический климат; наличие повторяющихся проблем; удовлетворенность трудом; содержание, сила и частота возникновения конфликтов.

Понятие силы в трактовке В. Мاستенбука близко к понятию «организационная власть».

Лицо проявляет силу, когда влияет на поведение другого лица. Сила есть характеристика отношений. Зависимость есть характеристика, противоположная силе. Одно лицо зависит от другого, если: 1) оно рассматривает виды деятельности другого лица как важные, значительные; 2) замена этих видов деятельности весьма затруднена. Чем значительнее зависимость, тем в большей степени чье-либо поведение определяется поведением другого лица... Многие служащие довольно определенно ощущают влияние на них силовых отношений. ...Изменения и продвижения по службе, распределение важных проектов – все это непосредственно оговаривается и рассматривается с целью учета их последствий для силовой сети и чьей-либо позиции. Это силовые отношения, с которыми мы сталкиваемся в нашей ежедневной деятельности. Сохранение и усиление чьей-либо позиции, исходя из субъективно воспринимаемых и запоминаемых силовых отношений, и формирует подоплеку, разумное объяснение множества типов поведения [31, с. 45–46].

С точки зрения конфликтологии модель участвующих сторон является базовой, так как позволяет рассматривать организацию как внутренне противоречивое образование, в котором сосуществуют центростремительная и центробежная тенденция. Первая подталкивает индивида или организационную единицу к сотрудничеству, поиску общих целей и интересов, к взаимодействию с себе подобными. Вторая связана с нежеланием подчинять свои интересы общей организационной цели. Согласно модели участвующих сторон, эти противоречивые тенденции, существуя одновременно, создают напряжение в отношениях между организационными субъектами. Динамический баланс этого

напряжения в разных типах отношений рождает уникальную рабочую среду, свойственную организации в конкретный момент ее существования. При этом баланс напряжения обычно сдвинут в сторону автономии и конкуренции, что порождает необходимость прилагать постоянные усилия для восстановления приоритетности общей организационной цели.

Модель участвующих сторон предполагает, что организационный конфликт – это нарушение баланса напряжения, прежде всего баланса «сотрудничество – автономия». В этом случае поведение индивидов становится или агрессивным, или слишком терпимым. Нарушение баланса в силовых отношениях приводит к разбалансировке других типов отношений. В результате возникает мультиплицирующий эффект и организация ослабляет свою продуктивность. Начинают превалировать неконструктивные и просто ненужные для достижения организационной цели способы поведения, такие как «политическое маневрирование», формирование коалиций, лоббирование, интриги, моббинг (травля на работе), «внутреннее увольнение», стресс и проч. Это крайне негативно влияет на необходимые для организации типы активности, такие как рациональное принятие решений, ведение переговоров, структурирование и координация работ, решение задач, улучшение сотрудничества, создание команд и проч. И, конечно, одной из основных форм нарушения баланса отношений между участвующими сторонами в организации является конфликт.

### *Вопросы и задания*

1. В чем состоит основная биологическая причина повышенной конфликтности человека?
2. В чем состоит биологическая целесообразность агрессии?
3. Что такое мотивационно-целевое единство деятельности?
4. Опишите механизм непроизвольного поведения.
5. В чем различие между непроизвольным и произвольным поведением человека?
6. Дайте определение понятию «воля».
7. В чем состоит гипотеза формирования способности к произвольному поведению А. Н. Занковского?
8. Почему трудовая деятельность человека, протекающая в режиме произвольного поведения, потенциально конфликтна?
9. Дайте определение понятиям «власть» и «организационная власть».
10. Каковы главные основы организационной власти в соответствии с моделью Дж. Френча и Б. Равенна?
11. Почему организационная власть является источником конфликта в организации?

12. Дайте определение понятиям «насильственно-реквизиционная организация» и «насильственно-мотивационная организация». В чем их различие?

13. Почему насильственно-мотивационная организация не может ослабить конфликтогенный потенциал организационной власти?

14. В чем состоит конфликтогенный потенциал капиталистических отношений в трудовой сфере?

15. Что такое «отчуждение труда» и в чем конфликтологический смысл этого понятия?

16. Почему отношения между рядовыми наемными работниками и менеджментом потенциально конфликтны?

17. Дайте определение понятию «экселоцентрическая норма труда». Почему эта норма труда конфликтогенна?

18. Дайте общую характеристику организационной модели участвующих сторон В. Мاستенбрука.

19. Какие типы отношений связывают субъективности внутри организации?

20. Почему отношения силы – власти и зависимости – подчиненности являются ключевыми при анализе организационных конфликтов?

21. Что означает принцип «один на три» организационной модели участвующих сторон В. Мاستенбрука?

## **Глава 2. Трудовой конфликт: определение, причины, типология, модели**

История конфликтов насчитывает много веков. Это не удивительно, поскольку конфликт представляет собой вполне обыденное, хотя и психологически сложное явление. Как было показано в главе 1, конфликты имеют биологические, социальные, организационные и индивидуально-психологические основания, а потому в обществе всегда возникали и проявлялись конфликты различного рода. Поэтому человечество всегда стремилось осмыслить сущность этого явления, делая это в соответствии с бытующими способами познания окружающей действительности. В этой главе представлена краткая история развития конфликтологических идей и суммированы основные представления о сути конфликта, важные для понимания феномена трудового конфликта. Здесь также представлены процессуальная (транзакционная) и структурная модели трудового конфликта, разработанные автором пособия. Подробно освещены факторы возникновения и развития трудового конфликта.

### **2.1. К истории изучения трудовых конфликтов**

Конфликты описывались и концептуализировались древними мудрецами как основа и источник развития всего существующего (Инь и Янь китайских мыслителей; идеи древнегреческих философов Анаксимандра и Гераклита о противоположности как причине движения материи и проч.). Мыслители Древнего мира и Средневековья (Фома Аквинский, Николай Кузанский, протопоп Аввакум) в наибольшей степени сосредоточивались на таких конфликтных явлениях, как война и конфликты веры, осмысливая их с морально-нравственной и религиозной точки зрения. Лишь к концу эпохи Возрождения появились философы (Френсис Бэкон, Томас Гоббс, Никколо Макиавелли), которые стали рассматривать социальные конфликты как естественные и объективные процессы. Трудовые конфликты не только не рассматривались этими авторами, но и не могли рассматриваться в силу отсутствия трудовых отношений в нашем сегодняшнем понимании.

Кардинальная трансформация общественного уклада, знаменовавшая собой Новое время, привела к новому взгляду на социальные конфликты. Такие мыслители, как Жан-Жак Руссо, Томас Мальтус, Адам Смит, Иммануил Кант, Георг Гегель, Карл Клаузевиц и другие, анализировали причины и последствия общественных конфликтов в социальных и экономических условиях Нового времени. Однако и эти ученые, за исключением Адама Смита, не уделяли внимания конфликтам,

возникающим в связи с трудовой деятельностью. На тот момент более актуальной была проблема осмысления процессов возникновения и развития национальных государств, которые сопровождалась многочисленными военными, политическими и религиозными конфликтами (подробнее см. [1]).

Трудовые конфликты в их сегодняшнем виде, т. е. свойственные капиталистическим трудовым отношениям, возникают только после успешного завершения процесса буржуазно-демократического преобразования общества, начавшегося в конце XVI – начале XVII века. До этого социально-экономический контекст трудовых отношений был принципиально иным. Следует отметить, что и в XIX веке регулирование трудовых отношений вполне допускало прямое насилие, легитимизированное государством. Пример тому – знаменитое восстание луддитов в 1813 году, жестоко подавленное английским правительством.

В связи с этим мы полагаем, что трудовой конфликт в современной форме проявился как социально-экономический и психологический феномен не ранее XIX века и только там, где преобладающим типом организаций стали насильственно-мотивационные организации, легитимизированные в контексте протестантской трудовой этики.

Первым, кто систематизировал экономические и трудовые основания социального конфликта, был К. Маркс. До Маркса считалось, что социальный конфликт, выражающийся в классовой борьбе, является следствием древних завоеваний. Угнетающий класс является потомком народа-победителя, а угнетённый – потомком народа побеждённого. Заслугой Маркса является доказательство того, что классовый конфликт является, прежде всего, экономическим, а не политическим явлением и основан он на характере обмена и присвоения результатов труда. Насилие и власть в капиталистическом обществе оказываются категориями скорее экономическими, чем политическими. По мнению Маркса, при капитализме именно особенности трудовых отношений, их системная конфликтность являются главнейшим основанием социального конфликта.

В XX веке развитие теории социального конфликта осуществлялось плеядой социологов: Г. Зиммелем, Р. Мертоном, Р. Дарендорфом, Л. Козером, К. Боулдингом, Э. Гидденсом и др. Эти авторы изучали роль конфликтов в жизни общества; причины конфликтов и возможности их регулирования в широком социальном контексте. При этом классики конфликтологии, признавая системную природу общественного конфликта, не выделяли трудовой конфликт как отдельный предмет рассмотрения. В целом социологическое направление в конфликтологии выводит социальный конфликт из присущих обществу объективных и субъективных противоречий, которые пронизывают экономику, политику и культуру. Обострение противоречий создает кризисные явления –

нарушения механизма стабилизации системы. Преодоление этих противоречий в социальной системе реализуется в различных видах социального взаимодействия: конкуренции, приспособлении, достижении консенсуса, ассимиляции, конфликте (подробнее см. [9, 54]).

В социологических представлениях о конфликте его основной функцией считается стабилизация общества. Устойчивость общества рассматривается как производная от количества существующих в нем конфликтных отношений, а также связей между ними. Поскольку общество – это система, находящаяся в динамическом равновесии, то чем больше разных конфликтов пересекаются, тем легче может быть достигнуто его динамическое равновесие. Чем сложнее дифференциация общества, тем труднее индивидам объединиться в два противоборствующих лагеря, не имеющих никаких общих ценностей и норм. Значит, чем больше независимых друг от друга конфликтов, тем лучше для единства общества. Разрешение конфликтов в социологии мыслится как управление конфликтным взаимодействием, но не с целью снять противоречие, вызывающее конфликт, а с целью достижения баланса напряжения в социальной сети [42]. Трудовой конфликт в такой трактовке рассматривается как один из ряда социальных конфликтов, значимость которого не больше, чем, например, семейных или поколенческих конфликтов. Это принципиально отличает социологический подход от взглядов К. Маркса и Ф. Энгельса, у которых социальный конфликт мыслится как процесс снятия экономических противоречий между классами, через социальную революцию и переустройство общества.

Для социологического подхода характерна идея «*scarcity*» – дефицита, нехватки каких-либо ресурсов и благ, которые в результате управления конфликтом перераспределяются без радикального изменения общественного строя. В частности, Т. Парсонс рассматривал конфликт как патологическое состояние общества – «социальную болезнь», лечение которой возможно через удовлетворение потребностей, социальный контроль и достижение совпадения социальных мотиваций индивидов с общественными установками. Следует отметить, что основные социологические концепции социального конфликта были разработаны в эпоху «государства благосостояния» (*Welfare State*), во второй половине XX века, что дало возможность социологам говорить о том, что «жизнь людей в обществе наемного труда в значительной мере освободилась от ярма наемного труда» [3, с. 113–114] и делать выводы о том, что в этих условиях социальные трудовые конфликты «снимаются» самим устройством общества [4]. Такие ученые, как американский социолог Г. Шиллер, придерживавшиеся марксистской ориентации и утверждавшие, что «основные императивы рыночной экономики остаются теми же самыми, какие бы изменения ни происходили в технологической и



информационной сферах» (цит. по [49 с. 169]), еще в 90-е годы считались чужаками и занимали маргинальную позицию в западной социологии [16].

Тем не менее упомянутые выше социологические теории, хотя не ставили в центр своего внимания трудовой конфликт, оказали большое влияние на все направления конфликтологии, в том числе и на эмпирические исследования трудового конфликта.

Собственно трудовой конфликт в XX веке рассматривался преимущественно в теории менеджмента, в трудовом праве и в психологической науке.

В параграфах 1.5 и 1.6 говорилось о том, что менеджмент – это особая подструктура насильственно-мотивационной организации, призванная обеспечивать приоритетность организационной цели над индивидуальными целями работников и максимизировать производительность труда. Поэтому менеджмент – это прикладная дисциплина, решающая проблемы «по мере их поступления» и в своей теории не направленная на концептуальное осмысление социально-трудовой реальности сверх пределов, установленных общественным жизнеустройством. Осмысление трудовых конфликтов в данном случае оказывается прагматической задачей регулирования напряжения в организации для достижения ее главной цели [5]. Менеджмент, как практическая деятельность, использует знания и концептуальные подходы разных наук, специфически преломляя их для достижения собственных целей. Иначе говоря, менеджмент является контекстом, в рамках которого некоторые идеи получают «право на жизнь», известность и признание, а другие, напротив, замалчиваются.

В частности, знаменитые хотторнские эксперименты Эмиля Мейо рассматриваются в контексте менеджмента как «школа человеческих отношений». С точки зрения менеджмента, Мейо предложил унитарную модель организации как однородной социальной общности с общими интересами и ценностями, разделяемыми ее членами, что должно способствовать формированию не конфликтных, а гармоничных социально-трудовых и психологических отношений. Трудовой конфликт возникает, когда организация недостаточно интегрирует работников в социально-организованную структуру предприятия. Вообще говоря, с точки зрения академической науки, Мейо установил наличие неформальных организационных структур, и то, что человек в трудовом процессе действует не только (а зачастую и не столько) по указаниям менеджмента, но продолжает оставаться активным субъектом в групповом процессе. Иными словами, работы Мейо показывают, что инжиниринговый подход Тейлора, как минимум, не соответствует человеческой природе. Однако в контексте менеджмента результаты хотторнских экспериментов означают лишь выявление новых способов

социально-психологического воздействия на работника с целью повышения его производительности [17].

То же самое произошло и с теорией М. Вебера, который в литературе по менеджменту представлен как «певец» идеальной бюрократии и капитализма вообще. На самом деле «Вебер никоим образом не приветствовал появление рационально-легальных или бюрократических организаций. Наоборот, его беспокоило их быстрое распространение в стране, бизнесе и различных институтах. Он опасался, как бы весь мир не оказался в “железной клетке” рационализации» [17, с. 46].

Эти примеры показывают, что теория менеджмента не может рассматриваться как объективное и независимое описание процессов, происходящих в организации. В связи с этим представления о трудовом конфликте, согласно теории менеджмента, следует оценивать как субъективно желательные с точки зрения менеджмента, а не как реальность, объективно существующую в организациях [54, с. 45–46].

Схожая ситуация сложилась и в трудовом праве.

Трудовое право как совокупность правовых норм, регулирующих трудовые отношения работников и работодателей, представляет собой систему, описывающую и регулиующую сложившееся общественное жизнеустройство. При этом трудовое право не выводит феномен «трудовой конфликт» за пределы, заданные социальной системой. Ярким примером сказанного является то, что сам термин «трудовой конфликт» употреблялся в отечественном праве в период с 1989 года, когда был принят Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», до 2006 года, когда этот закон был отменен. В ныне действующем Трудовом кодексе РФ используется только понятие «трудовой спор». Таким образом, трудовой конфликт исключается из правового регулирования и не рассматривается как социальный феномен, характерный для производственных отношений при капитализме. Эта позиция выражена, например, в одном из первых учебников по юридической конфликтологии под редакцией вице-президента РАН, академика В. Н. Кудрявцева, где указывается, что «трудовой конфликт (индивидуальный или коллективный) представляет собой спор между работником (группой работников), с одной стороны, и работодателем (а также иным лицом или органом) – с другой, по поводу применения законодательных и иных нормативных актов о труде, коллективного договора и других соглашений о труде, условий трудового договора (контракта), а также других условий, связанных с трудовыми правоотношениями или вытекающих из них» [56, с. 121]. Между тем можно предположить, что в организации существуют два разнородных социально-трудовых явления: трудовой спор и трудовой конфликт, одному

из которых трудовое законодательство отказывает в праве на существование, исключая его из юридической практики.

По определению В. Даля, спор есть «словесное состязание, устное или письменное прение». То есть именно состязание, а не столкновение. Очевидно, что в споре отсутствует противостояние субъектов (необходимый признак конфликта), здесь есть противоречие точек зрения, столкновение взглядов, а не личностей или коллективов, отсутствует эмоциональный компонент...». И далее «представляется необходимым различать понятия «разрешение трудового спора» и «разрешение трудового конфликта». Действительно, разрешить трудовой спор (вне зависимости от того, на рассмотрение какого органа он передан – суда, комиссии по трудовым спорам и т. п.) значит вынести решение о том, чья точка зрения по конкретному вопросу соответствует действующему законодательству. Однако очень часто юридическое разрешение спора не только не приводит к разрешению конфликта, а, наоборот, вызывает еще более сильное противостояние, более острый конфликт [13].

Следует отметить, что и международно-правовые акты по трудовому праву, которые являются основой для разработки и принятия национального законодательства, также оперируют лишь понятием «трудовой спор». В 1949 году МОТ приняла Конвенцию № 98 о праве на организацию и на ведение коллективных переговоров, а в 1951 году – Рекомендацию № 92 о добровольном примирении и арбитраже. Конвенция МОТ № 154 и ее Рекомендация № 163 1981 года о коллективных переговорах предусматривали порядок разрешения разногласий (споров) при ведении коллективных переговоров. Как видно, и международная практика не использует категорию «трудовой конфликт».

Между тем трудовой спор и трудовой конфликт – это два совершенно разных процесса, которые имеют собственную, зачастую не связанную между собой логику, хотя и общую причину. Примером этого различия можно считать социальный трудовой конфликт в городе Пикалево Ленинградской области. Юридически безупречные действия менеджмента заводов «Пикалевский цемент» и «Пикалевский глиноземный завод», а также федеральных, региональных и местных властей по разрешению трудового спора между владельцами и работниками, тем не менее, привели к тому, что 2 июня 2009 года жители города перекрыли федеральную трассу Санкт-Петербург – Вологда. В разрешении социального трудового конфликта пришлось принимать участие лично премьер-министру России В. В. Путину (подробнее о развитии конфликта см. интернет-ресурс «Портал города Пикалево» <http://www.pikalevo.net>).

Психологическая традиция исследования конфликтов весьма разнообразна и отражает теоретические представления психологов различных направлений и школ относительно человеческой психики. В

зарубежной психологии выделяются следующие направления изучения конфликтов [9]:

- психоаналитическое (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген);
- теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей);
- фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Д. Берковитц, Н. Миллер);
- поведенческое (А. Басс, А. Бандура, Р. Сире);
- социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, О. Додц, Г. Гурвич);
- интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель);
- трансактное (Э. Берн, Т. Харрис).

Трудовыми конфликтами из перечисленных авторов специально занимались, пожалуй, только представители теории групповой динамики. Курт Левин на основе изучения трудовых отношений разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это напряжение проявляется в виде конфликтов. Левин видел пути разрешения конфликтов в реорганизации мотивационных полей личности и структуры взаимодействия индивидов. В целом, традиция изучения психологических характеристик трудовых конфликтов западной психологией ограничивается сугубо позитивистским подходом, которому не свойственны широкие теоретические обобщения [41].

В СССР проблема трудового конфликта начала разрабатываться только в 70-х годах прошлого века как прикладное направление на стыке социологии, социальной психологии и психологии труда. Поскольку утверждалось, что при социализме причины трудового конфликта, свойственные капитализму, устранены, то объектом конфликтологических исследований считались структурные подразделения промышленных предприятий: цеха, участки и бригады [44]. Предметом исследований преимущественно являлись социально-психологические взаимоотношения между исполнителями или между исполнителями и руководителями среднего звена. В качестве базового термина, который использовали исследователи, фигурировало понятие «производственный конфликт». Целью этих исследований было повышение производительности труда и улучшение социально-психологического климата в трудовых коллективах. Теоретическое осмысление осуществлялось либо в рамках концептуальных полей соответствующих научных направлений, безотносительно к проблеме труда, либо на основе идеологических постулатов. Тем не менее в отечественной психологии конфликта сложился ряд подходов к рассмотрению сущности производственного конфликта: организационный, деятельностный и личностный [43].

При организационном подходе в качестве источника конфликта рассматривается процесс и следствия рассогласований в деятельности организации, нарушении связей, обеспечивающих стабильность данной системы. Этот подход разрабатывали такие известные психологи, как С. И. Ерина, А. Г. Ковалев, Ю. И. Мягков и др.

Представители деятельностного подхода (В. В. Волков, А. И. Донцов, Т. Д. Полозова и др.) сосредоточиваются на исследовании проявлений в конфликтах предметно-деловых связей, характерных для совместной деятельности.

Личностный подход (Н. В. Гришина, Н. В. Крогиус, Н. И. Фрыгина и др.) опирается на рассмотрение личности как центрального звена конфликтного взаимодействия [1, 9].

После реставрации капитализма в России традиция эмпирического психологического изучения трудовых конфликтов, даже в достаточно специфической форме «производственных конфликтов», прервалась. В детальном анализе публикаций по теме конфликтологии А. Я. Анцупова и А. И. Шпилова отмечается, что новые исследования по проблематике трудовых конфликтов на промышленных предприятиях проводятся по большей части в рамках социологии. Для психологии характерно изучение конфликтов лишь в таких весьма специфических отраслях, как педагогика, правоохранительные органы, пенитенциарная система, спортивные команды.

В отечественной психологии сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликта. Около 83 % работ приходится на изучение межличностных конфликтов. Внутриличностным конфликтам посвящено около 8 % публикаций. Психологическая характеристика конфликтов между малыми, средними и большими группами, международных конфликтов представлена в 3–4 % работ. Около 5 % работ носят методологический и общетеоретический характер [1, с. 51].

Подытоживая сказанное, необходимо отметить, что конфликтология в нашей стране переживает период бурного развития. В настоящий момент мы переживаем период «догоняющего развития» в трех взаимосвязанных областях:

1) освоение теоретических концепций и моделей конфликта, разработанных западными учеными;

2) интеграция этих моделей с традиционными для российской психологии и социологии представлениями о функционировании человека в социуме;

3) апробирование и эмпирическое исследование применимости новых концептуальных представлений в российской практике.

Понятно, что эти процессы еще далеко не завершены, однако возрастающий интерес к проблеме изучения и управления конфликтами в различных областях человеческой жизни позволяет говорить об

определенной стабилизации российского социума и появлении общественной потребности в осознании нового жизнеустройства.

## **2.2. Определение и основные характеристики конфликта в психологии и смежных дисциплинах**

Определение понятия «конфликт» представляет известную сложность. В настоящее время конфликтологи пришли к выводу, что дать полное и окончательное определение этого понятия невозможно. Расхожей стала фраза Р. Макка и Р. Снайдера о том, что «конфликт представляет собой большей частью резиноподобное понятие, которое можно растягивать и полученное использовать в своих целях» (цит. по [9, с. 34]). В самой общей форме под конфликтом понимается «трудноразрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными состояниями» [40, с. 161].

Б. И. Хасан предлагает следующее определение:

Конфликт – это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации. При этом важно учитывать, что действие можно рассматривать и во внешнем и во внутреннем плане. Вместе с тем любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, т. е. воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. ...Для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях в их столкновении [54, с. 33].

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов предлагают два отдельных определения для социального и внутриличностного конфликта:

«1. Под социальным конфликтом понимается наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу.

2. Под внутриличностным конфликтом понимается выраженное негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающие принятие решения» [1, с. 75–76].

В связи со сложностями, которые возникают при попытке дать определение понятия «конфликт», Н. В. Гришина предлагает перечень инвариантных признаков, позволяющих, по ее мнению, ограничить проблемное поле конфликтологии. В качестве базовых предлагаются следующие признаки, во взаимодействии образующие явление, которое может быть названо конфликтом.

*Биполярность* означает одновременно взаимосвязанность и взаимопротивоположность двух сторон конфликта, т. е. противостояние (противоположность) двух начал. В то же время биполярность не обязательно порождает конфликт. В случае конфликта биполярность предполагает борьбу и преодоление разделяющего стороны противоречия.

*Активность* направлена на преодоление противоречия и определяется через понятия «борьба», «столкновение», «противодействие» и т. д.

Третий признак – *наличие субъекта (субъектов)*. Под субъектом здесь понимается человек, наделенный сознанием, волей и способностью к активным и осозанным действиям. Данный признак отделяет конфликт от других противоречий в живой и неживой природе, ограничивая его человеческим взаимодействием [9].

Это перечню необходимо дополнить еще одним ключевым свойством, которое присуще конфликту, – *процессуальность*. Данный признак позволяет отличать конфликт от так называемых событий и акцентирует внимание на том, что конфликт реализуется в виде последовательной смены состояний во времени и имеет собственное начало, динамику и исход.

Структурно-динамические характеристики конфликта представлены в литературе следующим образом.

#### *I. Структурные характеристики конфликта*

1. Стороны/участники конфликта обычно обозначаются в терминах их ролевых позиций.

2. Условия конфликта. Выделяют две группы:

- условия возникновения – это объективные особенности внешней ситуации, которые являются (считаются) существенными для возникновения конфликта;
- условия протекания – это факторы, оказывающие влияние на развитие конфликта.

3. Предмет конфликта – «объект» несовместимых притязаний сторон, противоречащих друг другу.

4. Действия участников являются взаимозависимыми. Цель – воздействие на другую сторону.

5. Исход/результат конфликта определяет направленность конфликтного взаимодействия. Зачастую результат выступает в виде идеального образа, а не действительно получаемого результата.

#### *II. Динамика конфликта*

Н. В. Гришина выделяет следующие этапы развития конфликта:

- предконфликтный этап или возникновение объективно конфликтной ситуации (конфликтная ситуация – это совокупность

объективных внешних обстоятельств и условий, способствующих возникновению конфликта);

- осознание ситуации как конфликтной;
- конфликтное взаимодействие, или конфликт;
- разрешение конфликта.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделили такие периоды в конфликте:

1. Латентный период (предконфликтный), состоящий из следующих фаз:

- возникновение объективной проблемной ситуации;
- осознание объективной проблемной ситуации;
- попытки решить проблему неконфликтными способами;
- предконфликтная ситуация.

2. Открытый период, включающий:

- инцидент (ведет к осознанию противоречий);
- эскалация;
- сбалансированное противодействие;
- завершение конфликта.

3. Латентный период (постконфликтная ситуация), включающий:

- частичную нормализацию отношений;
- полную нормализацию отношений.

В. П. Шейнов предлагает «формулы конфликта», отражающие его динамические характеристики [55]. В этих формулах используются следующие понятия:

- *Конфликтная ситуация* – накопившиеся противоречия, содержащие первопричину конфликта.
- *Инцидент* – стечение обстоятельств, ставшее поводом для конфликта.
- *Конфликт* – открытое противоборство как следствие взаимоисключающих интересов.
- *Конфликтоген* – слова, действия (или бездействие), порождающее или способные привести к конфликту.

Формула 1:

$$\text{конфликтная ситуация} + \text{инцидент} = \text{конфликт}.$$

Формула 2:

$$\text{конфликтная ситуация} + \text{конфликтная ситуация} + \dots = \text{конфликт}.$$

В. П. Шейнов уточняет формулу 2, классифицируя конфликты по степени их случайности или неизбежности (табл. 1). По мнению автора, конфликтные ситуации независимы, не вытекают одна из другой. Эта формула дополняет первую формулу, в соответствии с которой каждая из



конфликтных ситуаций в своих проявлениях играет роль инцидента для другой [55, с. 746].

Таблица 1

### Классификация конфликтов по В. П. Шейнову

Тип конфликта	Конфликтные ситуации	Закономерность, формула	Степень неизбежности конфликта
А	Нет	Эскалация конфликтогенов	Случаен
Б	Одна	Формула 1	Закономерен
В	Две или более	Формула 2	Неизбежен

Представленные выше структурно-динамические характеристики конфликта, используемые в современной отечественной конфликтологии, показывают стремление авторов к созданию универсальных моделей, в рамках которых можно равно описывать и межличностный, и межгосударственный глобальный конфликт. Следствием этого является излишняя формализованность и обобщенность моделей. На практике эти модели основываются на двух теоретических подходах – социологическом и психологическом – и описывают структуру и динамику конфликта именно в этих плоскостях, не учитывая содержательную и контекстную стороны конфликта, которые, как, например, при трудовом или юридическом конфликте, могут существенно влиять на его структурные и динамические характеристики.

### 2.3. Транзакционная модель формирования трудового конфликта

Теоретический анализ системных оснований трудового конфликта (см. главу 1) позволяет сделать вывод о том, что он является сложным образованием, в который включены биологические, социальные, организационные и индивидуально-психологические компоненты. Трудовой конфликт нецелесообразно ставить в один ряд с другими видами конфликтов. Причина этого в том, что труд в условиях современной экономики является системообразующей категорией, во многом определяющей функционирование взрослого человека в социуме.

В то же время следует признать, что трудовой конфликт не может быть признан явлением уникальным относительно других типов конфликтов. Конфликтное взаимодействие, с точки зрения психологической науки, является особой формой взаимодействия человека с собой, с другими людьми, группами или между группами, которое может осуществляться в различных областях жизнедеятельности, т. е. это особый тип «социальной ситуации». В обиходе понятие «ситуация» относят к

внешнему по отношению к человеку стечению обстоятельств, которые носят объективный характер. Мы говорим: «сложилась ситуация», «я попал в ситуацию». Однако, с научной точки зрения, социальная ситуация имеет объективно-субъективную природу. В ситуацию одновременно включены и некоторые объективные обстоятельства, и субъективное означивание ситуации [33]. Именно так сегодня принято рассматривать конфликт. По опыту известно, что конфликт может развиваться, казалось бы, «на пустом месте», без всяких ощутимых обстоятельств. В свою очередь, ситуации, имеющие достаточное количество объективно конфликтогенных факторов, могут и не вызывать конфликта.

От чего это зависит? Современная психология объясняет это следующим образом. Для того чтобы объективно сложившееся стечение обстоятельств (ситуация) каким-либо образом проявилось в социальной практике и поведении людей, оно должно быть соответствующим образом означено, т. е. объективным обстоятельствам должны быть приданы субъективные значения. Теорема У. Томаса гласит: «Если ситуация определяется как реальная, она становится реальной по своим последствиям».

Конфликт представляет собой особый тип социальных ситуаций, где ситуация означивается как имеющая такие атрибуты, как несовместимость взглядов, позиций, интересов и прочее, т. е. имеет объективно-субъективную природу. Это в полной мере относится к трудовому конфликту. В главе 1 мы рассмотрели объективные характеристики и предпосылки трудового конфликта и выявили, что ситуация труда и трудовые отношения Нового времени имеют выраженный конфликтогенный потенциал. Однако проявление конфликта в не меньшей мере зависит от субъективного означивания трудовой ситуации как конфликтной.

Важнейшим атрибутом трудового конфликта является *транзактность* [25]. Обычно исследования конфликтов концентрируются на обнаружении объективных причин, которые вызывают конфликт. Такой подход называют структурным или количественным. Основным смыслом этого подхода – изучение гипотетических взаимосвязей между особенностями противоречий, создающих поводы для конфликта, и конфликтным поведением. Далее следует теоретическое осмысление корреляции как причинно-следственной связи. Здесь конфликт воспринимается как нечто объективно существующее независимо от воли участников и реализующееся на основе принципа жесткой детерминации. Мы полагаем, что конфликт следует рассматривать как транзакцию – действующую и динамическую взаимосвязь человека с внешней средой – и исследовать динамику самого конфликта как процесса, а не только статистические взаимосвязи переменных. В этом случае модель «причина – следствие» должна быть заменена на модель «независимая переменная –

переменная-посредник («привратник») – зависимая переменная». В такой трактовке трудовой конфликт рассматривается как единый процесс, в который включены не человек и не внешняя среда, а их взаимосвязи друг с другом. В этом процессе нельзя выделить структурные элементы, но лишь фазы его протекания.

Входом в транзакционный процесс формирования конфликта является социальная ситуация, в которой присутствуют объективные противоречия, создающие поводы для конфликта, или демонстрируется поведение, которое может быть оценено как конфликтоген. Под объективным противоречием мы понимаем отношения диалектической конрадикторности\* между двумя социальными процессами, которые объединены в социальную ситуацию по месту, времени, материальным объектам и/или составу субъектов. В связи с тем, что социальная ситуация сама имеет процессуальную природу, ее можно рассматривать как особую переменную – переменную контекста. Исходом (окончанием) процесса формирования трудового конфликта является проявившееся в деятельности конфликтное взаимодействие между субъектами – социальная ситуация конфликта или отказ от конфликта.

Кроме того, в модель следует ввести переменную-модератор. Модератором мы называем переменную, которая задает направление и/или силу взаимодействия между независимой или прогностической (предиктор) переменной и зависимой, или критериальной, переменной. Следовательно, модератор – это некий дополнительный внешний фактор, который оказывает влияние на корреляцию двух переменных.

Любое конфликтное взаимодействие основывается на динамике психологических механизмов когнитивной оценки и последующего конфликтного поведения. Однако существуют два вида оценок. С точки зрения развиваемого нами транзакционного подхода к конфликту человек вначале осознает возникновение противоречия и наличие несовместимости в рамках имеющейся социальной ситуации. Это первичная оценка, которая выступает как предиктор†. В процессе первичной оценки человек придает ситуации значение конфликтного взаимодействия.

---

\*Контрадикторность (противоречие) – особого рода отношение между противоположными (т. е. взаимосвязанными и в то же время взаимоисключающими) сторонами, свойствами предмета. Отношение контрадикторности следует отличать от отношения контрарности (противоположности). Суждения, находящиеся в отношениях контрадикторности, не могут быть одновременно истинными. Истинность одного из них с необходимостью означает ложность другого, в отличие от контрарности. Сравните «белое – не-белое» (контрадикторность) и «белое – черное» (контрарность).

† Предиктор (*англ.* to predict – предсказывать) – независимая переменная в каком-либо процессе, наличие и изменение которой влияет на наличие или изменение других переменных (зависимых). Совокупность признаков-предсказателей, указывающая на возможность появления и развития некоего процесса.

После того, как субъект определил ситуацию некоторую угрозу своему благополучию, своим интересам, ценностям, взглядам и прочее, начинается процесс вторичной оценки. Во время этого процесса человек идентифицирует свои ресурсы и оценивает свою готовность справиться с возникшим противоречием. Вторая оценка и есть посредник, который обеспечивает взаимосвязь между субъективной оценкой ситуации как противоречия (переменная-предиктор) и конфликтным взаимодействием (конфликтом).

Переменная-посредник опосредует взаимосвязь и может ускорить переход от ситуации противоречия, представленной в сознании как первичная оценка-предиктор, к конфликту или полностью заблокировать этот переход. В свою очередь, переменная-модератор может усилить или ослабить уже существующую взаимосвязь, которая установлена переменной-посредником. Далее, в параграфе 2.5, описаны индивидуальные личностные факторы (тип А, акцентуации характера и проч.), которые определяют личностную предрасположенность к конфликтному взаимодействию. Эти факторы можно считать классическим примером переменной-модератора.

Транзакционная модель процесса формирования трудового конфликта, предлагаемая нами, состоит из четырех переменных (рис. 3):

1. *Переменная контекста.* Ситуация, в которой существуют объективные противоречия, создающие поводы для конфликта или демонстрируется поведение, которое может быть оценено как конфликтоген.

2. *Переменная-предиктор.* Первичная оценка ситуации как ситуации противоречия, принципиального различия, борьбы, угрозы.

3. *Переменная-посредник* («привратник»). Вторичная оценка ситуации с целью идентификации ресурсов, которые могут быть использованы при конфликтном взаимодействии, оценка вероятности победы и готовности к конфликту. В зависимости от этой оценки субъект может либо вступить в конфликтное взаимодействие, либо отказаться от него.

4. *Переменная-модератор.* Отвечает за силу связей между 1) переменной-предиктором и переменной-посредником и 2) переменной-посредником и конфликтным взаимодействием. Эта переменная не может сама установить взаимосвязи между предиктором и конфликтом, но определяет силу и характер этой взаимосвязи.

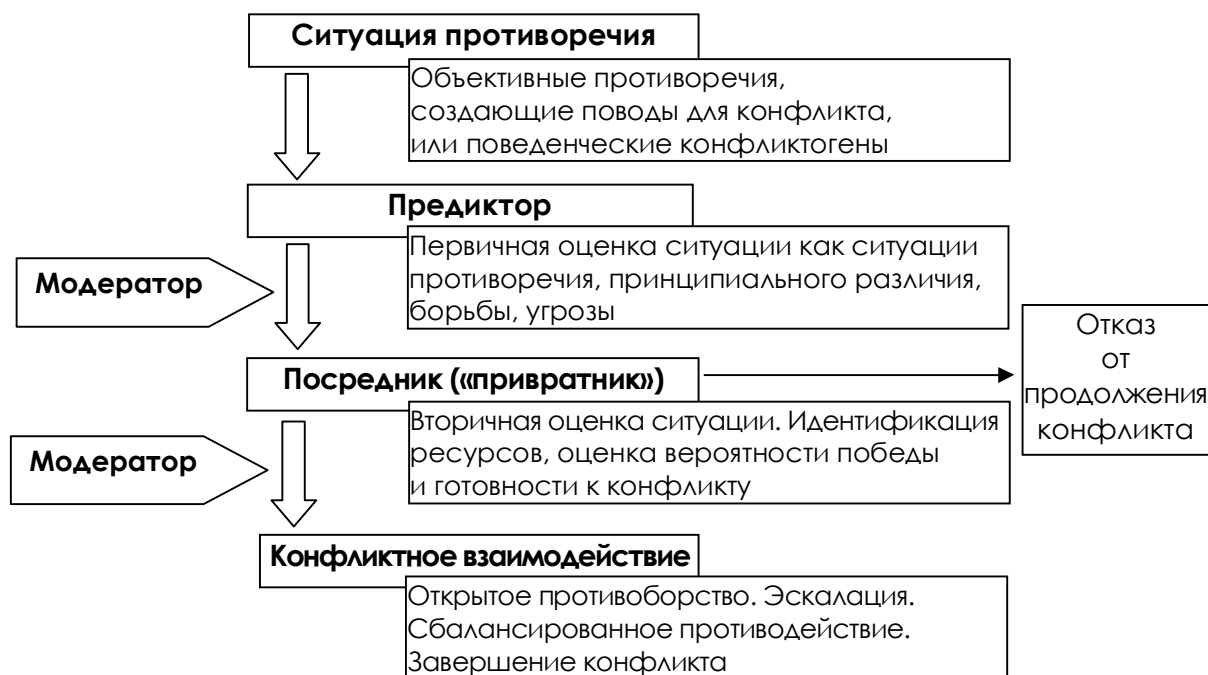


Рис. 3. Транзакционная модель формирования трудового конфликта

Таким образом, конфликт не является чем-то связанным с человеком либо внешней средой. Трудовой конфликт – это часть действующего процесса, в который включены люди, взаимодействующие с внешней средой, дающие оценку конфликтогенным взаимодействиям и пытающиеся преодолеть возникшие проблемы. Суть транзакционного определения конфликта в сфере труда заключается в следующем. Конфликт – это динамическое когнитивное состояние и субъективное переживание критического дисбаланса (противоречия), который требуется исправить и тем самым восстановить равновесие путем преодоления сопротивления внешней среды. Транзакционный подход к конфликту концентрирует внимание на процессе, который состоит из означивания, оценки и изменения деятельности, т. е. выполнения действий по преодолению возникшего противоречия и исправлению дисбаланса.

## 2.4. Структурная модель трудового конфликта

В параграфе 2.3 мы выяснили, что трудовой конфликт является сложным социальным процессом, определили его транзакционный характер, противопоставляя такой подход традиционным структурно-функциональным моделям конфликта. Однако это не означает, что сложный процесс не может быть типологизирован со структурных позиций. В данном случае понятие «структура» используется в традиционном философском смысле, как один из способов определения понятия «форма» (форма как структура

и организация содержания). В этом смысле можно говорить о структуре конфликта так же, как мы говорим о структуре мелодии, которая хотя и является процессом, но при этом имеет устойчивую структуру, которую сохраняет, например, при изменении тональности.



Рис. 4. Структурная модель трудового конфликта («конфликт-матрешка»)

В трудовом конфликте как явлении, которое присуще капиталистическому устройству общества, можно выделить три структурных уровня, или вида конфликтного взаимодействия: социальный трудовой конфликт; организационный трудовой конфликт; внутриличностный трудовой конфликт (рис. 4). Трудовые конфликты разных уровней могут модерировать друг друга и переходить один в другой, т. е. выступать как предикторы. Разные факторы возникновения и развития трудового конфликта, действующие на разных уровнях, могут взаимодействовать, создавая уникальные конstellации\*. Например, социальный трудовой конфликт вовсе не исключает развития конфликта на уровне организации, а также отдельной личности. Кроме того, трудовой конфликт – это всегда конфликт между людьми, которые одновременно пребывают в разных социальных ролях и статусах: профессионал; член семьи; работник, занимающий определенную должностную позицию в

\* Конstellация (от *лат.* *con* – вместе и *stella* – звезда) – в широком смысле взаимное расположение и взаимодействие различных факторов.

организации; представитель социальной, профессиональной, национальной, религиозной группы, придерживающийся определенных взглядов на окружающую социальную и трудовую действительность, обладающий уникальным социальным опытом, образованием, интеллектом и проч.

Выделение структурных уровней трудового конфликта позволяет описать наиболее общие констелляции факторов конфликта, свойственные современным трудовым отношениям, и тем самым лучше понять его сложную природу.

#### 2.4.1. Социальный трудовой конфликт

В основе представлений о социальном трудовом конфликте лежит учение о классовой борьбе, развитое в рамках марксизма. По Марксу, основной особенностью капиталистического общества является противоречие между общественным характером производства и частным характером присвоения результатов этого производства – противоречие между трудом и капиталом. Однако не всякое противоречие перерастает в конфликт. Экономическое учение Маркса в части, описывающей трудовые отношения в индустриальном капиталистическом производстве, раскрывает механизм, действие которого может способствовать перерастанию базового противоречия капитализма в конфликт. Этим механизмом, по мнению Маркса, является необходимость изъятия прибавочной стоимости капиталистом – владельцем средств производства.

Согласно Марксу, прибавочная стоимость создается исключительно в сфере производства, существует при любом производстве и служит источником налогов и накопления. Но при капитализме она получает свое окончательное развитие в форме прибыли, которая становится самостоятельной целью производства. Основными характеристиками капитализма являются превращение труда, денег и земли в так называемые фиктивные товары и всеобщая нацеленность производства на обмен. Большинство населения, лишенное средств производства, вынуждено вступать в товарные отношения (отношения обмена), продавая свой труд, а на заработанные деньги приобретать необходимые для жизни товары и услуги. Прибавочная стоимость возникает как разница между временем труда, необходимым для восстановления израсходованной способности к труду (необходимый труд, выражаемый в заработной плате), и общей стоимостью, создаваемой работником в труде. Именно эту прибавочную стоимость присваивает собственник средств производства. Присвоение результатов труда другого человека с предоставлением взамен товаров (услуг, денег), стоимость которых меньше, чем стоимость, созданная трудом, носит в политической экономии название «эксплуатация».

Капиталист стремится к увеличению прибавочной стоимости, т. е. к усилению эксплуатации, и решает эту задачу двумя путями: 1) увеличением рабочего дня и 2) удешевлением рабочей силы, т. е. путем изменения соотношения времени между необходимым и прибавочным трудом в рамках рабочего дня. С целью удешевления рабочей силы могут применяться разные средства: разделение труда, сокращение заработной платы, автоматизация производства, вынос производств в страны с меньшей ценой труда (аутсорсинг) и проч. [3].

Парадокс капиталистического устройства общества состоит в том, что, с одной стороны, именно производство, ориентированное на обмен, является главной движущей силой мирового научно-технического прогресса и одновременно производственно-экономические отношения, свойственные капитализму, являются главным источником социального конфликта. Основное противоречие капитализма на уровне социума проявляется как ощущение несправедливости мироустройства для большинства населения, которое при соответствующем означивании может проявиться в виде конфликта. Вообще говоря, основное противоречие капитализма может быть разрешено тремя путями:

1) *освобождением труда*, т. е. путем становления новой «общественной формации» – социализма, где отсутствуют частные собственники средств производства;

2) *созданием государства «всеобщего благосостояния»*, где с помощью государственной системы перераспределения частнокапиталистической прибыли (прогрессивное налогообложение крупных доходов, бесплатное или компенсируемое здравоохранение и образование, широкие права профсоюзов, антимонопольное законодательство, защита потребителя, государственная поддержка фермеров и т. п.) компенсируется стремление капитала к увеличению прибавочной стоимости;

3) *освобождением капитала* путем создания неиндустриальных систем увеличения и консолидации капитала, относительно независимых от труда (фидуциарные (фиатные) деньги<sup>\*</sup>; банковский кредит (ссудный процент), фондовый рынок, рынок *FOREX* и т. п.).

Первый путь (освобождение труда) был разрешен в ряде стран как максимально острый социальный трудовой конфликт – революционным преобразованием общества.

---

\* Фидуциарные деньги (от *лат. fiducia* – доверие) – средства обращения, не имеющие внутренней стоимости; в частности, бумажные деньги, не обеспеченные запасом благородных металлов. Основой, на которой фидуциарные деньги функционируют как платежное средство, является государственный закон, указание принимать их по номиналу.



Государство «всеобщего благосостояния» было построено в ряде западноевропейских стран в период после Второй мировой войны. Это был способ снизить влияние идей освобождения труда в этих странах.

Эпоха «тяжелой модернити» (автор имеет в виду период до 1981 г. – *М. Б.*) действительно была временем «помолвки» между капиталом и трудом, подкрепленной их взаимной зависимостью. Рабочие зависели от своего труда, который давал им средства к существованию, тогда как капитал зависел от найма работников, без которых он не мог воспроизводиться и возрастать. Место их встречи было вполне определенным; ни одна из сторон не могла легко перемещаться, и массивные фабричные стены заключили обоих партнеров в общую для них тюрьму. ...Завод был их общим прибежищем – в одно и то же время полем боя в окопной войне и привычным домом для надежд и мечтаний.

Чтобы оба они, труд и капитал, могли выжить, каждый нуждался в сохранении товарной формы: владельцам капитала следовало поддерживать способность постоянно покупать труд, а владельцам труда – быть всегда в должной форме, в добром здравии, силе и с иных точек зрения всячески привлекательными, дабы не отпугнуть потенциальных покупателей. Каждая из сторон имеет четкие интересы в том, чтобы другая оставалась в хорошей форме. Немудрено, что поддержание кондиций капитала и труда стало важнейшей функцией и основной заботой политиков и государства: безработные были в полном смысле слова «резервной армией труда», бойцы которой всегда должны были содержаться в состоянии готовности, быть ни жирными, ни худыми – на случай призыва на действительную службу. Государство благосостояния, государство, склонное поступать именно так, находилось по этой причине поистине за пределами разделения на левых и правых: оно служило некоей подпоркой, без которой ни капитал, ни труд не могли выжить, не говоря уже о том, чтобы передвигаться и действовать [2, с. 80].

Следует отметить, что формирование капиталистических «социальных государств» также не обходилось без регулярных социальных трудовых конфликтов, которые хотя и не достигали уровня революций, но зачастую были весьма угрожающими. Например, всеобщая забастовка 1968 года во Франции охватила не менее 10 миллионов человек.

Ближе к концу XX века был опробован и третий путь – освобождение капитала. Стимулирование спроса через предоставление дешевоющих потребительских кредитов и резкое увеличение государственных расходов (так называемая «рейганомика») позволили поддерживать общество «всеобщего благосостояния» начиная с 1981 года, но одновременно привели к «надуванию пузырей» на фондовых рынках и переносу центра тяжести в вопросах получения прибыли с производства на финансовые спекуляции [18].

Действительно, зачем создавать огромные заводы с тысячами рабочих, научно-исследовательскими подразделениями, профсоюзами, материальной инфраструктурой и прочим, если несравненно большую прибыль может принести, например, первичное размещение акций на

фондовом рынке (*IPO*). При этом сумма акций, выставленных на *IPO*, будет зависеть не от материальных активов, а, прежде всего, от активов нематериальных, производство которых куда более дешевое и выгодное занятие. Например, компания *Coca-Cola*, в 2005 году имела общую капитализацию (стоимость акций на фондовом рынке) в 110 миллиардов долларов. При этом доля материальных активов этой компании была меньше 15 миллиардов. Остальное «накручивалось» при помощи оценки стоимости бренда (самый дорогой бренд 2005 года стоимостью 67 миллиардов), оценки качества менеджмента по *ISO 9001* и экспертной оценки будущей прибыльности компании.

Избавившись от лишнего груза громоздкого оборудования и многочисленного персонала, капитал путешествует налегке, не более чем с ручной кладью – портфелем, портативным компьютером и сотовым телефоном. Это новое качество летучести сделало долгосрочные соглашения излишними и одновременно неразумными: они могут затруднять передвижение, тем самым сдерживая конкурентоспособность и ограничивая возможности повышения производительности. Фондовые биржи и директораты компаний во всем мире готовы позитивно реагировать на любой шаг «в нужном направлении», такой как сокращение штата или разукрупнение фирмы, и мгновенно наказывать за всякую новость о росте занятости и втягивании компании в дорогостоящие долгосрочные проекты. ...При планировании передвижений капитала и определении мест его размещения наличие рабочей силы является в лучшем случае лишь второстепенным соображением. Тем самым «сдерживающее влияние», оказываемое рабочей силой на капитал и, более обобщенно, на условия найма и наличие рабочих мест, значительно сократилось [2, с. 83–84].

Сегодня мы можем воочию наблюдать перерастание основного противоречия капитализма, которое в течение последних 20 лет пытались разрешить путем «освобождения капитала», в социальный трудовой конфликт, включающий массовые выступления трудящихся и забастовки, с одной стороны, и сокращение заработной платы и социальных расходов, с другой.

#### 2.4.2. Организационный трудовой конфликт

Организационный трудовой конфликт, который зачастую называют организационным конфликтом, весьма подробно изучен представителями социологической и психологической науки и является главным объектом управления конфликтом в организации со стороны менеджмента.

Организации, которые являются предметом нашего исследования, в самом общем виде представляют собой целевое объединение ресурсов (включая людей), где на основе определенных процедур и правил реализуется общая организационная цель. В качестве базового мы используем определение А. Н. Занковского: «Организация – это противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами,

потребностями и взглядами», дополненное определением организации, данным В. Мастенбруком: «Организации представляют собой сети взаимозависимых групп. Отношения между группами характеризуются сотрудничеством и конкуренцией. Люди зависят друг от друга и имеют в то же время собственные интересы». Напомним также, что в центре нашего внимания находятся насильственно-мотивационные организации, где объединение ресурсов вокруг общей организационной цели реализуется через не прямое насилие – организационную власть.

Какой-либо общей классификации организационных конфликтов не существует. Л. Г. Почебут и В. А. Чикер указывают: «В научной литературе имеются различные классификации конфликтов. Основаниями для классификаций могут быть их источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д.» [39, с. 158]. Однако имеется общее понимание причин организационных конфликтов разных типов: «Общей чертой всех организационных конфликтов является реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) отдельного члена организации или социальной группы. Если блокада потребностей осознана членами организации или социальной группы и произошла идентификация источника блокады потребностей... то далее следует реакция на блокаду...» [50, с. 245].

Организационный трудовой конфликт, так же как и социальный трудовой конфликт, представляет собой проекцию психологического противоречия между непроизвольным поведением по удовлетворению актуальной потребности и произвольным поведением, которое реализуется под влиянием внешнего насилия или под его угрозой. Но в данном случае противоречие проецируется не на общественное устройство, а на организационную среду, в которой функционирует работник. Поэтому в основе организационного конфликта лежит противоречие между желаниями, интенциями и ожиданиями работника, с одной стороны, и требованиями организационного окружения, с другой. Поскольку требования организационной среды весьма разнообразны, возможны различные основания типологизации организационных конфликтов, которые отражают разнообразие причин и предикторов конфликта. Наиболее важной для нашего рассмотрения является классификация конфликтов по объему взаимодействия. По этому признаку принято различать следующие типы конфликтов.

*Межгрупповой конфликт* – конфликт, сторонами которого являются группы – организационные субъекты, преследующие несовместимые

цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Например, конфликты между рабочими и ИТР, линейным и штабным персоналом, между профсоюзной организацией и администрацией и т. д.

*Внутригрупповой конфликт* – конфликт внутри рабочей группы или подразделения, где формально отсутствует разделение на более мелкие организационные субъединицы. В силу этого для данных групп весьма большое значение имеют социально-психологические процессы, связанные с групповой динамикой, и личностные особенности членов группы. Внутригрупповой конфликт мы рассматриваем как конфликт между коалициями внутри формальной организационной единицы.

Особенность конфликта «личность – группа» связана с его структурой. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа. Конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личных и групповых мотивов. Групповое поведение существенно отличается от поведения индивида, прежде всего большей ригидностью и наличием ресурсов, которые отсутствуют у индивида (например, возможность применения групповых санкций). Кроме того, индивид, конфликтующий с группой, тем не менее является членом группы. Поэтому развитие и исход конфликта во многом зависят от должностного положения, социального статуса, профессиональной роли и внутренних установок индивида. В не меньшей степени развитие конфликта зависит от групповых норм, которых придерживаются все члены группы. Для конфликта этого типа существует особый англоязычный термин «моббинг» – травля сотрудника в коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения [19].

*Межличностный конфликт*, по мнению ряда авторов, наиболее часто возникающий в организациях тип конфликта. Он обусловлен не только особенностями ситуации, но и социоэмоциональными отношениями между людьми. Особенности межличностного конфликта является то, что:

- противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов;
- проявляется весь спектр возможных причин конфликта: общих и частных, объективных и субъективных;
- протекание сильнейшим образом зависит от других индивидуально-психологических особенностей, социальной зрелости, интеллекта, воли и характера эмоциональных процессов;
- обязательно затрагиваются интересы окружения [39].

#### 2.4.3. Внутриличностный трудовой конфликт

Внутриличностный конфликт в наибольшей степени исследован психологической наукой. Внутриличностный трудовой конфликт можно

определить как внутриличностное противоречие между стремлением действовать для достижения личных целей и интериоризированными требованиями организационной власти, которые заставляют человека осуществлять трудовую деятельность в соответствии с организационной целью. Это противоречие воспринимается и эмоционально переживается человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая разрешения и вызывающая внутреннюю работу сознания, направленную на его преодоление.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов предложили характеризовать внутриличностный конфликт как противоречие между мотивами («хочу», потребности, интересы, желания), ценностями («надо») и самооценкой («могу») [1].

Возможные виды внутриличностных конфликтов [48]:

1. *Мотивационный конфликт* – конфликт двух или нескольких взаимоисключающих мотивов (потребностей, желаний) трудовой деятельности.

2. *Конфликт нереализованного желания* – конфликт между актуализированной потребностью и невозможностью (отсутствием ресурсов, знаний, качеств личности и проч.) удовлетворить эту потребность в трудовой деятельности.

3. *Нравственный (моральный) конфликт* – конфликт между желанием и долгом, желанием и нравственными принципами, нормами (личностными, групповыми, организационными, общественными).

4. *Конфликт неадекватной самооценки* – конфликт, возникающий при сравнении своих реальных достижений со своими притязаниями.

5. *Адаптационный конфликт* – конфликт между возможностями человека, его желанием (или нежеланием) измениться и требованиями действительности и окружающих людей.

6. *Ролевой конфликт* – конфликт, возникающий из-за невозможности исполнять одновременно несколько социальных или рабочих ролей (например, начальника и в то же время друга своего подчиненного).

7. *Конфликт интересов* – конфликт, возникающий из-за столкновения взаимоисключающих интересов человека, проистекающих из его принадлежности к двум или более группам, интересы которых несовместимы или противоположны (например, стремление менеджера эффективно организовать деятельность рабочей группы и стремлением к позитивным отношениям с членами рабочей группы).

8. *Конфликт противоречивых желаний* – борьба двух противоречивых желаний, существующих одновременно и направленных на один и тот же объект или предмет.

9. *Конфликт нереализованной возможности* – конфликт, возникающий в случаях, когда человек имеет способности и возможности

достичь некоторой цели и не желает ее достигать. Например, способности позволяют быстро сделать карьеру, но одновременно присутствует нежелание брать на себя ответственность.

10. *Нормативно-ценностной конфликт* – борьба между долгом как интериорезированной организационной властью и нежеланием следовать ему. Разновидностью этого конфликта можно считать ценностный конфликт, возникающий тогда, когда нужно обязательно выбрать одну ценность из двух или нескольких: карьера или семья, дети или карьера, борьба за справедливость или спокойная жизнь и т. д. [48].

#### 2.4.4. «Конфликт-матрешка»

Типологизация трудового конфликта по какому-либо основанию не предполагает, что различные типы конфликтов существуют независимо друг от друга. Процессуальность и транзакционный характер конфликтного взаимодействия приводят к тому, что на практике конфликты одного типа могут легко трансформироваться в типологически другие формы. Например, известный конфликт в городе Пикалево (Ленинградская область) 2008–2009 годов первоначально развивался в форме организационного конфликта, но довольно быстро перерос в острый социальный трудовой конфликт, сопровождавшийся массовыми выступлениями жителей города и перекрытием федеральной трассы. Организационный трудовой конфликт может динамично изменять свою форму, трансформируясь из межличностного в межгрупповой конфликт. Конфликт «личность – группа» легко трансформируется во внутриличностный конфликт, например при моббинге, и может закончиться не только увольнением, но и самоубийством жертвы моббинга [19].

Необходимо признать, что традиционные структурные модели трудового конфликта весьма условны. Выделение тех или иных типов обычно происходит на основе характеристик предикторов, конфликтогенов и инцидентов, описанных участниками, а также наблюдаемых действий. Транзакционная модель трудового конфликта учитывает, во-первых, общность системных оснований всех форм трудовых конфликтов; во-вторых, наличие многочисленных связей между конфликтами различных типов и, в-третьих, возможность динамичной трансформации трудового конфликта из одной формы в другую. В связи с этим мы дали трудовому конфликту метафорическое название «конфликт-матрешка», показывающее наличие многочисленных неявных связей между различными типами конфликта и необходимость учета этих связей при анализе трудовых конфликтов и планировании вмешательств. Кроме того, транзактный подход к изучению трудового конфликта позволяет более детально анализировать динамическую составляющую

конфликтного взаимодействия и разрабатывать на этой основе динамические модели, учитывающие возможность трансформации форм, видов и уровней трудового конфликта.

## **2.5. Факторы возникновения и развития трудового конфликта**

Невозможно представить полный перечень причин, могущих вызывать трудовой конфликт. Многообразие и быстрые изменения рынка труда, действительная сложность трудовых отношений, правовое регулирование, особенности отдельных организаций, личностные особенности субъектов, случайные конфликтогены и многое другое формируют разнообразные констелляции факторов и причин, приводящих к трудовому конфликту. Тем не менее ученые на основе различных исследовательских подходов стремятся выделить некоторые наиболее общие причины трудовых конфликтов.

Опираясь на транзакционную модель трудового конфликта, можно выявить основные особенности современной трудовой и организационной реальности, могущие являться факторами трудового конфликта. При этом следует учитывать, что на практике действующие причины не действуют независимо, но проявляются совместно. Одни и те же обстоятельства трудовой жизни могут в одних случаях означиваться как предикторы (причины) возникновения конфликта, а в других выступать как модераторы – факторы, направляющие и усиливающие (или, напротив, ослабляющие) развитие конфликтного взаимодействия.

В соответствии с моделью «конфликт-матрешка» мы объединили возможные факторы формирования конфликтного взаимодействия в труде (трудоого конфликта) в несколько групп:

1. Общие социально-экономические характеристики, определяющие особенности трудовых отношений в конкретный временной период.
2. Особенности трудового процесса.
3. Факторы организационной среды, включающие структурно-функциональные особенности организации, особенности менеджмента и корпоративной культуры.
4. Социально-психологические факторы.
5. Индивидуальные факторы.

### **2.5.1. Социально-экономические факторы**

Самым значимым социально-экономическим фактором, провоцирующим трудовой конфликт, является «негарантированность трудовой занятости». Для нашей страны это особенно важно. При социализме занятость была гарантирована государством, и это, без сомнения, являлось одним из важнейших завоеваний социализма. Возврат к капиталистической системе хозяйствования ознаменовался возвратом

принципа негарантированности рабочего места. Рабочие места создаются лишь в силу экономической целесообразности, что переводит часть трудоспособного населения в статус безработных. Угроза безработицы при этом вполне ощущается всеми гражданами и является одним из важнейших факторов, влияющих на трудовую жизнь. В индустриальной экономике рабочее место обеспечивает не только средства к существованию, но и доступ к другим социальным благам, что еще более усиливает страх безработицы. Безработица крайне негативно влияет не только на экономическое, но и на социальное положение и самочувствие человека. Кроме того, современные трудовые отношения придают приоритетное значение индивидуальным качествам. Это означает, что люди больше придают значение Я-идентичности (т. е. отличиям), чем Мы-идентичности (т. е. общему). В результате сложившаяся экономическая система основана преимущественно на соперничестве и конкуренции.

Согласно последним подсчетам, молодого американца или американку со средним уровнем образования в течение их трудовой жизни ожидают по меньшей мере одиннадцать перемен рабочих мест, и эти ожидания смены точек приложения своих способностей наверняка будут нарастать, прежде чем завершится трудовая жизнь нынешнего поколения. Лозунгом дня стала «гибкость», что применительно к рынку труда означает конец трудовой деятельности в известном и привычном для нас виде, переход к работе по краткосрочным, сиюминутным контрактам либо вообще без таковых, к работе без всяких оговоренных гарантий, но лишь до «очередного уведомления [2, с. 84].

Особенности современных трудовых отношений могут быть сведены к следующему.

1. Увеличение количества изменений в труде. Увеличение ситуаций изменений означает затруднение в планировании и построении долгосрочной профессиональной карьеры. Решения относительно профессии принимаются теперь в зависимости от жизненного этапа и условий, в каждый конкретный момент времени.

2. Профессиональная мобильность резко увеличивается.

3. Требования к умениям и владению несколькими профессиями увеличиваются.

4. «Обучение длиной в жизнь». Участие индивида в профессиональном обучении касается всего периода трудоспособности.

5. Выполнение работы без заранее оговоренных правил, технологий и инструкций, но с большей ответственностью за полученный результат.

6. Возрастание требования к умению самому регулировать условия труда.

7. Рабочее время увеличивается и трудно провести четкую границу между свободным и рабочим временем.



8. Определение содержания труда и профессии становится более трудным, а потому и «прикрепление» к профессии и обретение профессиональной идентичности становятся все более проблематичными.

9. Возрастает роль социальных умений и коммуникативных способностей.

10. Возрастает интернационализация, т. е. требуются знания о разных культурах и умение сосуществовать с ними.

Всюду раздаются призывы к «большей гибкости». На деле это предполагает, что работодатель получит возможность проще увольнять наемных работников. Те риски, которые прежде брали на себя государство и экономика, перекладываются теперь на плечи отдельных индивидуумов. Устанавливается высокая динамика «обновляемости» рабочих мест, т. е. работа становится все более краткосрочной, увольнение все более легким. Подобная «гибкость» подразумевает, наконец, что работнику заявляют: «Твои знания и навыки устаревают, однако никто не может с уверенностью сказать, какую квалификацию нужно теперь приобрести, чтобы сделаться востребованным»...

Среди экономически активного населения «полуиндустриальной» Бразилии доля людей, имеющих постоянное место работы с твердым окладом или заработной платой, составляет меньшинство. Большинству же приходится довольствоваться ненадежными рабочими местами и недостаточно оформленными правовыми условиями труда. ...Наметившиеся тенденции в так называемых высокоразвитых странах, которые до сих пор характеризовались всеобщей занятостью, свидетельствуют о том, что подобный «трудовой плюрализм» отнюдь не служит неким остаточным историческим реликтом, а представляет собой быстро развивающуюся сферу занятости, поскольку в этих западных странах начинает иссякать высококвалифицированная, хорошо оплачиваемая и интересная работа [3, с. 145].

Таким образом, трудовые отношения в глобализированном и одновременно индивидуализированном мире приобретают черты, казалось бы, давно и прочно забытого раннего капитализма XVIII–XIX веков, основанного на принципе «*Laissez faire et laissez passer*»\*. Этот принцип предписывает государству не вмешиваться в хозяйственную деятельность частных лиц и поощрять саморегулирующиеся рынки, в том числе и рынок труда. Д. Нойбергер отмечает, что «при экономическом устройстве, где основная ставка сделана на собственной выгоду и конкуренцию, людей, которые всю жизнь занимают такую позицию, нельзя считать извращенными или странными. Более того, они перенимают конструктивные принципы системы и живут ими более последовательно, чем остальные» (цит. по [19, с. 65]).

В целом, вышеописанные характеристики социально-экономического устройства являются тем постоянным конфликтогенным контекстом,

---

\* Позволяйте идти (кто куда хочет), позволяйте делать (кто что хочет).

который является модулирующим фактором – усилителем любых трудовых конфликтов.

К непосредственным социально-экономическим факторам, провоцирующим трудовой конфликт, могут быть отнесены такие события, как значительное повышение уровня безработицы в регионе и отрасли, уведомления о массовом высвобождении работников, высокая инфляция, снижение или задержки заработной платы, повышение тарифов на ЖКХ и тарифов естественных монополий, а также иных необходимых трат, приводящих к существенному снижению жизненного уровня населения.

### 2.5.2. Особенности трудового процесса

Особенности работы – это стрессоры, которые связаны с выполнением рабочих заданий, с характером работы и рабочей обстановкой. Собственно работа человека и состоит из выполнения этих заданий. Рабочие задания включают такие переменные, как степень сложности работы, разнообразие заданий, степень свободы действий и контроля людей над темпом и сроками, а также параметры физической среды, в которой работают люди. Физические требования и стрессоры внешней среды, с которыми могут сталкиваться люди в рабочем процессе, могут повлиять на уровень утомления и, как следствие, приводить к конфликтам.

Многочисленные исследования связей между условиями труда и производительностью показывают, что эти факторы оказывают существенное влияние не только на состояние здоровья, но и на поведение. Так, хотторнские эксперименты Э. Мейо ярко иллюстрировали важность «субъективной реактивности» по отношению к физической и производственной среде. В ходе исследований было обнаружено, что такие факторы, как неблагоприятные условия труда (например, шум, вибрация и экстремальные значения температуры), требования работать в быстром темпе, необходимость физических усилий на протяжении долгого периода времени, сверхурочная работа, скользящий график, неудобное время работы, качественная и количественная рабочая перегрузка, повышенный риск, связанный с опасностью несчастного случая, недостаток акустической и визуальной изолированности, быстрые технологические изменения, требующие повышения квалификации и адаптации, неопределенность при закреплении рабочих заданий и т. п. существенно влияют на частоту и выраженность конфликтного поведения [25, 43]. К. Колодей описывает сравнительное исследование работников металлургической промышленности, в ходе которого было обнаружено, что «на рабочих местах с неблагоприятным влиянием внешней среды сотрудники вели себя вдвое конфликтнее, чем члены групп, на которых она не влияла» [19, с. 69].

Предполагаемый механизм воздействия этих неблагоприятных факторов рабочего процесса и рабочей среды на провоцирование трудовых конфликтов основан на феномене стресса. Стресс – это общая реакция организма на физическое или психологическое воздействие, нарушающее его гомеостаз. Необходимость длительно расходовать внутренние ресурсы для противодействия стрессовым воздействиям приводит к истощению адаптационных механизмов. В свою очередь, дезадаптация вызывает различные формы защитного и компенсационного поведения, которое может выражаться, в частности, в повышенной конфликтности.

Следует отметить, что рассмотренные факторы являются предикторами трудового конфликта, но их связь с непосредственным конфликтным поведением обуславливается рядом организационных и личностных факторов, которые опосредуют и моделируют конфликт.

### 2.5.3. Факторы организационной среды

К числу наиболее исследуемых причин конфликтного поведения при осуществлении трудовой деятельности относятся организационные факторы. Это, в первую очередь, особенности структуры организации, особенности рабочей коммуникации, способы принятия решений в организации, способы и порядок распределения рабочих заданий, характеристики системы мотивации (включая заработную плату, методы нематериального стимулирования), особенности карьерного продвижения в организации, корпоративная культура, в том числе культура разрешения разногласий, социально-психологический климат, поведение руководителей и способы осуществления менеджерских функций.

Исследования показывают, что бюрократические организации, имеющие организационные структуры, основанные на устойчивой иерархии, выраженном контроле и внешней определенности, – это значимые внутриорганизационные факторы конфликтов. Чем сильнее контроль и наблюдение за сотрудниками, тем меньше у них свободного пространства для действий и решений. Таким образом, их личная автономия существенно ограничена.

Исследования Дункеля и Цапфа показали, что самостоятельность и свобода действий, вовлекающие человека в организационные решения, позитивно влияют на его самочувствие, здоровье, удовлетворенность и трудовое поведение. Возможность брать на себя ответственность, участвовать в принятии и формировании решений не только мотивирует сотрудников, но и, более того, направляет энергию человека на содержание [19, с. 69].

Из-за нехватки личной возможности действовать люди не могут самостоятельно справиться с неудовлетворенностью и желанием перемен. У них пропадает ощущение, что рабочую ситуацию можно

преобразовать. Напряжение, чувство перегруженности и накопленная агрессия могут проявляться во всех типах организационных отношений, нарушая баланс напряжения в них, а также проявляться на межличностном уровне в виде конфликтов. Исследователи Р. Оган и Т. Грин установили, что формализация уменьшает уровень ролевой неоднозначности, но усиливает ролевой конфликт. Это справедливо прежде всего для высокопрофессиональных групп работников [25].

Спецификой бюрократических организационных структур со строгой вертикальной иерархией является неучитываемость того факта, что в организации всегда происходят два типа процессов: выполнение рабочих заданий и социально-психологическая динамика групп. Сконцентрированность на формальных процедурах и «коммуникативный волонтаризм», основанный на должностной власти и принуждении, приводят к тому, что социально-психологические процессы протекают скрыто и бесконтрольно. Двумерность, лицемерие и тактическое маневрирование с целью усилить власть и влияние, маскировка структурных и межличностных противоречий являются питательной почвой для трудовых конфликтов. Иерархическая и бюрократическая организационные структуры не позволяют работникам принимать участие в принятии решений, которые влияют на их работу. Неполющенная коммуникация, особенно между административным и исполнительным персоналом, также может привести к конфликтному поведению [41].

Исследования организационного климата показали, что содержание и природа коммуникативных процессов в организации вносят свой вклад в формирование реакции персонала на их собственную работу и организацию. Если коммуникация сведена к приписыванию негативных черт другим, критике руководства организации, а также попыткам работников продвигать свои интересы за счет других, то возникает чувство недоверия и недостатка поддержки, что, в свою очередь, приводит к усилению конфликтного потенциала организационной взаимозависимости и к увеличению числа прямых конфликтов. С другой стороны, появление возможностей для участия в принятии решений, даже если это участие не слишком продолжительно, влечет за собой рост общей удовлетворенности работой, большую эмоциональную преданность организации, усиление чувства благополучия [43].

Производственные рабочие в сталелитейной промышленности и на буровых установках (платформах, расположенных в территориальных водах Великобритании и Нидерландов в Северном море) главными стрессорами называли недостаточное количество консультаций и чувство того, что они не способны внести какие-то изменения в свою работу. В другом исследовании в качестве предпосылок к ухудшению психологического благополучия называли плохой организационный климат, неуверенность в работе и отношении работников к организации [25, с. 79].

Чтобы предотвратить конфликты, роли и производственные задания нужно сделать прозрачными для всех сотрудников. Однако именно для бюрократических организаций характерно нечеткое распределение задач, не позволяющее сотрудникам определить обязанности, права и зону ответственности. Зачастую задания выдаются на основе формального права менеджера, без коммуникации с исполнителями. Обычной является ситуация, когда все задания имеют высший приоритет исполнения как по времени, так и по качеству исполнения. Это приводит к конфликту ролей, целей и ответственности, провоцирует конкурентную борьбу и борьбу за власть, т. е. к трудовому конфликту. Непрозрачность рабочих заданий и способов оценки их исполнения приводит к демотивации сотрудников. В результате работники стремятся восстановить справедливость по отношению к себе путем тактического маневрирования, интриг и конфликтов.

Источником трудового конфликта в организации могут стать и возможности карьерного продвижения.

С одной стороны, отсутствие возможностей для карьеры воспринимается работниками как незаинтересованность работодателя в данном работнике, что продуцирует неуверенность в имеющемся рабочем месте, стресс, падение продуктивности и преданности организации и, как следствие, организационные трудовые конфликты. Эти опасения работников обоснованы. Действительно, рост количества рабочих мест наблюдается в основном в сфере обслуживания, где к работникам предъявляются весьма специфические требования, которым многие не могут соответствовать. Также меняются условия найма. Все большее количество людей работают на условиях частичной занятости, на временной контрактной основе или на условиях аутстаффинга (вывод сотрудника за штат), а не на условиях введения в постоянный штат. Кроме того, внедрение новых технологий во многих случаях приводит к автоматизации, а следовательно, к упрощению работы и потере рабочей квалификации. Неуверенность в работе может стать одним из главных источников плохого самочувствия, переутомления и конкурентных отношений в организации, а влияние этой неуверенности будет проявляться в нарастании конфликтов на всех организационных уровнях.

С другой стороны, «хорошо продуманная система продвижения по службе, стимулирующая конкуренцию, в сочетании с символами статуса не только способствует высокой продуктивности, но и порождает (как побочный эффект) зависть, соперничество и чрезмерное тщеславие. В связи с необходимостью постоянно быть лучшим человек считает продуктивность самоцелью, ради которой можно использовать любые средства» (цит. по [19, с. 70]). Таким образом, система карьерного продвижения, основанная на стимулировании конкуренции, может служить существенной причиной организационных конфликтов.

Важным фактором возникновения организационных трудовых конфликтов являются особенности организационной культуры предприятия.

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно решающим образом определяют их поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения» [5, с. 459].

Из этого определения видно, что организационная культура рассматривается менеджментом как объект управления. При этом предполагается, что ценности и нормы, вокруг которых объединяются работники организации, – это общая организационная цель и ценности, присущие собственникам или высшему менеджменту. Именно эти цели и ценности имеют значение, в отличие от ценностей наемных работников [24].

В организационной культуре зачастую отражаются ценностные противоречия между наемными работниками, менеджментом и владельцами. Носители организационной власти вовсе не обязаны учитывать ценностные ориентации работников, например, такие ценности, как равноправие, солидарность, честность и уважение прав людей в организации. Представляется, что современное «увлечение» управленцев «культурным менеджментом» в парадигме культуры как объекта управления может продуцировать весьма сложные трудовые конфликты, а также влиять на протекание конфликтов, вызванных иными причинами в качестве модераторов конфликта [17].

К проблеме организационной культуры как источника трудового конфликта тесно примыкает проблема культуры спора и разрешения разногласий. Важнейшим способом противостоять накоплению разногласий и формированию конфликтных ситуаций является возможность обсуждения и спора, т. е. выражение своего открытого отношения к организационным противоречиям. С целью профилактики конфликтов организация должна предоставлять своим членам возможность открыто обсуждать возникающие проблемы, в частности с помощью внутренних консультантов и медиаторов. Смысл этого в том, чтобы дать возможность участникам научиться конструктивно решать конфликты в специально созданных условиях. Если конфликты не решать в переговорном процессе, то люди не смогут приобрести соответствующий опыт. Если противоречия не обсуждать, то сотрудники будут решать

конфликты скрыто, с ущербом для проигравшей стороны и для организации в целом [19].

Важнейшей причиной возникновения организационных трудовых конфликтов является поведение руководителей. Менеджеры по роду своей деятельности являются персонифицированными проводниками общей организационной цели, вокруг которой они обязаны объединять работников. Стиль, который используется менеджером в этой работе, имеет важное значение как фактор, провоцирующий или, напротив, блокирующий конфликтное взаимодействие. От стиля управления зависят также продуктивность и удовлетворенность внутри группы.

Авторитарный стиль управления, применяемый повсеместно, стимулирует способы поведения и мышления, направленные против отдельных людей и групп, лишает сотрудников свободы действий, блокирует обмен информацией, дезориентирует работников, препятствует открытому обсуждению и разрешению возникающих противоречий, демотивирует сотрудников. Это провоцирует конфликты.

Либеральный стиль также провоцирует конфликты, поскольку руководитель поручает группе даже самые мелкие решения, избегает деловых указаний и не предостерегает от ошибочных решений. Большое количество недостаточно структурированных заданий и неопределенность полномочий приводят к чрезмерным требованиям в отношении определенных членов группы. Кроме того, возникает конкуренция за лидерство в группе. Внимание работников смещается с предметного уровня на уровень отношений [41].

Наиболее конструктивным с точки зрения недопущения конфликтов является демократическое управление, равно ориентированное и на задания, и на людей. При демократическом стиле управления большое значение придается групповому процессу и вообще не допускается возникновения конфликта, при этом разрешаются конфликтные ситуации и блокируются конфликтогены.

#### 2.5.4. Социально-психологические факторы

Социально-психологические факторы трудового конфликта тесно переплетаются с организационными факторами, однако их выделение обоснованно. Прежде всего, социально-психологические факторы представляют собой интериоризацию организационных взаимодействий и существенно больше «нагружены» психологическими характеристиками и отношениями «личность – личность», а не «должность – должность» [33, 39].

Одной из важных причин организационного и внутриличностного трудового конфликта являются дисфункции профессиональных ролей. Роли – это поведение и требования, которые вызваны работой [50].

Исследователи выделяют несколько ролевых дисфункций, которые могут вызывать напряжение, стресс и конфликт [25].

**Ролевая неоднозначность.** Ролевая неоднозначность – это непредсказуемость последствий ролевого поведения в трудовой деятельности и дефицит информации об ожидаемом ролевом поведении. Наиболее явно ролевая неоднозначность как фактор конфликта проявляется во взаимодействии с недавно принятыми на работу сотрудниками. Период адаптации к новому рабочему месту обычно проходит не менее полугода и состоит из ряда этапов. Одним из этих этапов, который приходится примерно на второй-третий месяц работы, является период «оптимистических ожиданий». Суть его состоит в том, что и сам новый сотрудник и его рабочее окружение считают, что он уже достаточно давно работает в организации, для того чтобы знать не только свои формальные обязанности, но и вполне понимать неформальную структуру отношений и лидерства. Таким образом, и работник и окружение имеют «оптимистические ожидания» относительно функционирования работника в организации. На самом деле этот работник освоил только структуру формальных отношений и не имеет личной истории в организации. Причиной конфликта здесь оказывается несовпадение ожиданий работника и окружения, которое выражается в неадекватном ролевом поведении. Ролевая неоднозначность возникает также при либеральном стиле руководства.

**Ролевой конфликт.** Ролевой конфликт отражает несовместимые требования к человеку (предъявляемые как одной, так и несколькими ролями). Он может привести к появлению негативных эмоциональных реакций из-за того, что у человека возникает чувство неспособности эффективно работать. Выделяются четыре вида ролевых конфликтов:

1) внутриличностный ролевой конфликт – например, когда менеджер сообщает работнику о своих взаимно несовместимых ожиданиях;

2) межличностный ролевой конфликт, когда два человека или более (например, менеджеры, коллеги, клиенты) сообщают друг другу о несовместимых ожиданиях;

3) личностно-ролевой конфликт, когда возникает конфликт между ожиданиями и ценностями одного человека и ожиданиями и ценностями организации или ключевых людей в рабочей среде;

4) внутриролевой конфликт, когда человек выполняет две (или больше) роли, ожидания и требования которых могут противоречить друг другу.

Хотя каждый из этих конфликтов приводит к негативным последствиям, природа их влияния, так же как и механизмы их ослабления, будут значительно отличаться.



**Ролевая перегрузка.** Перегрузка – это количество разных индивидуальных ролей, которые требуется выполнять в работе. Из-за ролевой перегрузки могут возникнуть не только чрезмерные требования к скорости работы, но и чувство неуверенности в своих способностях эффективно справиться с этими ролями. Негативное влияние ролевых переменных на физическое и психологическое благополучие объясняется тем, что они создают неопределенность, которая не только сама по себе психологически дискомфортна, но при длительном и интенсивном воздействии приводит к нарушениям в эмоциональной сфере человека. В этой ситуации работник начинает переживать перегрузку как несправедливость по отношению к нему и стремится восстановить справедливость, вступая в конфликт.

**Социальная поддержка.** В качестве потенциального источника трудового конфликта может выступать недостаточная социальная поддержка других людей на рабочем месте. Существуют разногласия по поводу моделирующей роли социальной поддержки в снижении вероятности появления конфликта. Тем не менее очевидно, что негативные межличностные взаимоотношения и отсутствие поддержки со стороны коллег и руководителей могут стать главными проблемами для многих работников. И наоборот, поддержка со стороны других людей в организации, которая проявляется в сплоченности коллектива, межличностном доверии и симпатии может снизить готовность к конфликту.

Существуют следующие виды социальной поддержки, недостаток которых может провоцировать трудовой конфликт.

- 1) инструментальная поддержка (оказание непосредственной, часто практической, помощи);
- 2) эмоциональная поддержка (проявление заинтересованности, понимания, заботы и сочувствия к проблемам человека);
- 3) информационная поддержка (предоставление человеку информации, которая может помочь ему справиться с проблемой);
- 4) оценочная поддержка (обеспечение обратной связи по работе человека).

**«Абразивные личности».** Некоторые люди, игнорируя чувства и переживания других, могут стать невольной причиной возникновения конфликта. Д. Левинсон назвал таких людей «абразивными личностями» [25]. Зачастую они ориентированы на достижение успеха, требовательны и сообразительны, но на эмоциональном уровне они проявляются хуже. Постоянная потребность в достижении совершенства, невнимательность к себе, снисходительный и требовательный стиль поведения – качества присущие «абразивным личностям», которые могут рассматриваться другими как конфликтоген. Левинсон предполагает, что контакт с

«абразивными личностями» сложен и приводит к возникновению конфликтов. Когда такой человек занимает вышестоящую должность, то последствия этого могут привести к возникновению конфликтов у подчиненных в организации.

**Взаимосвязь дома и работы.** Источником трудовых конфликтов может выступать взаимодействие работы и взаимоотношений вне ее. Эта проблема получила название «трудовой/нетрудовой конфликт». Новейшие средства связи помогают выполнять рабочие задания в любом месте. Это привело к тому, что границы между работой и жизнью вне работы размываются и возникает конфликт между ролями на работе и вне ее. Возникает так называемый временной конфликт, связанный с тем, что переключение с одной роли на другую в течение дня необходимо осуществлять многократно и быстро. Несовпадение поведения с требованиями организационной среды может стать источником конфликта.

Другим конфликтом, вызванным взаимосвязью работы и дома, может стать конфликт между ролевыми нормами и ожиданиями. Установки, ценности и поведение, которые требуются в одной роли, могут быть несовместимы с теми, которые требуются в другой. Например, в контексте работы от сотрудника ожидают, что будет агрессивным, амбициозным, напористым и ориентированным на задачу. Успешное выполнение работы может зависеть от проявления именно таких качеств. Но в личной жизни он должен быть любящим, готовым оказать поддержку и пойти на уступки, а также ориентироваться на взаимопонимание. Из-за необходимости переключаться с одной внешней среды на другую, с противоположными поведенческими ожиданиями у людей возникает внутреннее напряжение, которое человек будет стремиться разрешить. Разрешение этого конфликта в пользу работы может привести к разрушению семьи, а в пользу семьи – к снижению производительности труда. И в том и в другом случае сложившаяся конфликтная ситуация по механизму интерференции напряжения может существенно повлиять на трудовое поведение, взаимоотношения в коллективе и привести к конфликту.

#### 2.5.5. Индивидуально-психологические факторы

Целостное описание причин трудового конфликта включает в себя индивидуально-психологические особенности субъектов конфликтного взаимодействия. Однако в трудовых отношениях, которые в существенной степени регламентированы трудовым контекстом, индивидуально-психологические характеристики проявляются опосредованно, преломляясь через организационные цели, ценности, средства и содержание трудовой деятельности. В связи с этим индивидуальные причины трудового конфликта мы относим не к числу предикторов, т. е.

факторов, действие которых может не только создать конфликтную ситуацию, но и непосредственно вызвать конфликт, а к числу модераторов, которые, присоединяясь к уже имеющимся предикторам, влияют на возникновение и протекание конфликта.

**Модель поведения типа А.** В 1950-х годах врачи-кардиологи Фридман и Розенман выявили совокупность отличительных черт личности, склонной к коронарным заболеваниям, который назвали «тип А». Люди, которые принадлежат к типу А, отличаются очень высокой степенью сосредоточенности и бдительности, стремлением к достижениям (амбициозностью), соперничеству, порывистостью действий, нереалистичным ощущением безотлагательности и агрессивностью. Этим людям свойственна также раздражительность (когда события происходят не в соответствии с их планами), враждебность и злость по отношению к людям, которые, по их мнению, препятствуют достижению их целей. Люди со склонностью к типу А отличаются нежеланием давать самооценку, стремлением полностью контролировать внешнюю среду, и, если ощущают, что не полностью ее контролируют, это становится для них источником усиливающейся фрустрации.

А-тип – один из наиболее интересных типов в контексте модерирования трудовых конфликтов, поскольку он может привести как к положительным, так и отрицательным последствиям для человека и организации. Положительные последствия заключаются в том, что сильная мотивация достижения и желание контролировать может помочь человеку достичь очень высокой производительности труда, высокого административного положения, а также испытывать удовлетворение от своих достижений. Таких людей ценят в организации и поощряют за достижения. Однако, с другой стороны, эти достижения дорого обходятся самим людям, приводя к серьезному психологическому переутомлению, возможным долговременным соматическим заболеваниям и пренебрежению другими аспектами жизни. Соответственно люди типа А, склонные к соперничеству и агрессии, в рабочей среде могут создать невыносимые условия для других [25].

Возвращаясь к гипотезе модераторов, можно заключить, что работники, которым свойственен этот тип личности, могут легко провоцировать и вступать в конфликт в случаях несовпадения их целей с целями других людей и даже с целями организации. Кроме того, эти люди не склонны вступать в эмпатические взаимодействия с окружающими людьми и искреннее не понимают, что другие люди могут быть не способны работать с той же производительностью, что и они. Следует отметить, что при достаточном уровне развития интеллекта и социальной зрелости эти люди не могут рассматриваться как источники конфликтов.

Однако их типологические особенности весьма успешно могут модерировать любой трудовой конфликт.

**Акцентуации характера.** Особо важный личностный элемент конфликта – чрезмерная выраженность отдельных черт характера индивида. Для их обозначения К. Леонгард ввел понятие «акцентуация характера», т. е. своего рода «заострение» как склонность демонстрировать характерное для данного личностного типа поведение в широком круге ситуаций. Он обнаружил, что людям с преувеличенным развитием каких-то личностных черт свойственно поведение, которое отличается от нормы, но еще не превратилось в патологию. Люди с такими личностными характеристиками, в силу своей акцентуированности, испытывают дополнительные трудности во взаимодействиях с другими. Отдельные чрезмерно выраженные черты характера имеют прямую конфликтную направленность [27]. В психологической литературе хорошо представлены типы акцентуированных личностей, соответствующие диагностические инструменты оценки типа и уровня акцентуаций характера.

Заметим, что акцентуанты являются социально адаптированными индивидами, склонными, однако, реализовывать в поведении свойственные им характеристики. С одной стороны, в случае, если содержание труда соответствует личностным особенностям, акцентуант является ценным приобретением для организации. В то же время он может быть модератором конфликта в ситуациях, когда привычные для него формы поведения оказываются неуместными и неадекватными ситуации.

**Выносливость (hardiness).** Данная концепция описывает выносливость человека в состоянии стресса как личностную черту. «Выносливый человек» активно участвует в ежедневных событиях, ощущает, что он полностью контролирует события своей жизни, и склонен рассматривать любые неожиданные изменения как вызов, а не как угрозу благополучию. Автор этого термина Дж. Кобоса считает, что выносливость «смягчает потенциально нездоровый эффект стресса и предотвращает переутомление организма, которое приводит к заболеваниям» (цит. по [25, с. 123]). Данная черта личности вполне может рассматриваться как модератор конфликта, поскольку человек с высокими показателями выносливости не будет испытывать проблем в условиях эскалации конфликтного взаимодействия.

**Организационный стресс.** Состояние стресса наступает в ситуации несоответствия требований окружающих и личной продуктивности человека. Человек переживает такую ситуацию как сложную и может переносить потенциал индивидуального стресса на других сотрудников. Люди, переживающие сильный стресс, склонны использовать для разрядки накопившегося напряжения других людей. В частности, одна из распространенных гипотез, объясняющих феномен моббинга, состоит в

том, что сильные реакции стресса, вызванные производственными заданиями, приводят к психологическому и физическому насилию в форме моббинга. При этом важно, что причиной возникновения организационного стресса становится большое количество ежедневных микрострессоров. То, как человек избегает продолжительных или регулярных стрессовых ситуаций, зависит от социального окружения, профессионального опыта, индивидуального восприятия стресса, физического и психического состояния и организационных условий, позволяющих уменьшить стресс. Решающее значение имеет множественность индивидуальных стрессовых событий, которые могут привести к продолжительному когнитивному и эмоциональному стрессу [19, 25, 39]. Стрессовое состояние, несомненно, является модератором трудового конфликта, существенно усиливая и углубляя его.

Значимым модератором трудового конфликта могут стать специфические *комплексы негативных эмоций*.

**Зависть.** Зависть можно определить как «тягостное ощущение разницы между собственным успехом и успехом других. В чувстве зависти есть что-то от невольного удивления, неохотного признания. Зависть – это результат подавленной ненависти, реакция на неспособность презирать других, непрерывно удивляться им или просто игнорировать» [25, с. 134]. К конфликту зависть приводит в том случае, если на протяжении длительного времени человек неумело обходится с собственными недостатками и проецирует их на мнимого успешного человека. При неудаче другого человека он испытывает радость, поскольку собственные недостатки представляются ему более сносными. Чувство зависти (а затем и конфликт) может возникнуть в результате изолированности внутри организации. Если человек не видит никакой возможности получить свое, то конфликт возникает как результат фрустрации от организационных решений, которые сам человек считает несправедливыми, но не может изменить. При этом человек переносит агрессию с руководства организации на коллег, которым завидует.

*Фрустрация* возникает, когда при удовлетворении потребностей человек сталкивается с непреодолимым препятствием. Фрустрация проявляется на физическом уровне, приводит к психическим расстройствам. Теория, связующая фрустрацию и агрессию, содержит три ключевых положения. Во-первых, агрессия является следствием фрустрации; во-вторых, фрустрация может привести к агрессии; в-третьих, сила агрессии зависит от степени фрустрации. Эта степень зависит от масштаба препятствия, с которым сталкивается человек при удовлетворении индивидуальных потребностей [9]. Фрустрация может серьезно модерировать конфликт.

**Страх.** Любая форма страха, возникшего на рациональной или нерациональной почве, может стать причиной конфликта. Страх определяют как переживание угрозы и опасности, которые человек не в силах преодолеть. Страх – это эмоция, которая проявляется в отсутствии волевой и интеллектуальной регуляции. В организации люди склонны отрицать состояние страха, используя защитные механизмы личности. При этом страх может активизировать такие защитные механизмы, как проекция или перенос. При этих формах защиты тот, кто испытывает страх, приписывает свои чувства и проблемы другим людям. В соответствии с этим конфликтная ситуация воспринимается человеком как требующая активных действий – борьбы или бегства [9, 19, 25]. Таким образом, страх может модерировать переход из конфликтной ситуации в конфликт.

**Антипатия.** Антипатия, недоброжелательность или неприятие коллег – это распространенная причина трудового конфликта, протекающего по линии социоэмоциональных отношений. Взаимная антипатия и симпатия развиваются почти во всех сферах жизни человека. Они объясняются индивидуальными жизненными историями и являются их проекцией. Антипатия может стать модератором трудового конфликта, если работники, между которыми существует антипатия, должны постоянно сотрудничать, участвовать в совместной деятельности [44, 48].

### *Вопросы и задания*

1. Назовите основные признаки и структурные характеристики конфликта.
2. Дайте определения понятий «конфликтная ситуация», «инцидент», «конфликтное взаимодействие», «конфликтоген».
3. Почему конфликт имеет объективно-субъективную природу?
4. Дайте общую характеристику структурно-функциональной модели конфликта.
5. Дайте общую характеристику транзакционной модели конфликта.
6. Что такое переменная-предиктор и переменная-модератор в транзакционной модели конфликта?
7. Что такое первичная и вторичная оценка в транзакционной модели конфликта?
8. Дайте общую характеристику социального трудового конфликта. Как может быть разрешен конфликт этого типа?
9. Дайте общую характеристику организационного трудового конфликта и назовите основные виды конфликтов этого типа.
10. Что такое «моббинг»?

11. Дайте общую характеристику внутриличностного трудового конфликта и назовите основные виды конфликтов этого типа.

12. Что такое «конфликт-матрешка» и почему трудовой конфликт следует рассматривать в рамках этой модели?

13. Назовите основные группы факторов формирования конфликтного взаимодействия в труде.

14. Перечислите основные особенности современных трудовых отношений. Почему «негарантированность трудовой занятости» является фактором, провоцирующим трудовой конфликт?

15. Перечислите основные факторы трудового процесса, влияющие на формирование трудового конфликта.

16. Перечислите основные факторы организационной среды, влияющие на формирование трудового конфликта.

17. Почему организационная культура может быть фактором трудового конфликта?

18. В чем различие между социально-психологическими и организационными факторами трудового конфликта? Назовите основные социально-психологические факторы трудового конфликта.

19. Чем различаются ролевая перегрузка, ролевая неопределенность и ролевой конфликт?

20. Что такое индивидуально-психологические факторы трудового конфликта? Почему эти факторы выступают преимущественно как модераторы конфликтного взаимодействия?

21. Назовите основные индивидуально-психологические факторы трудового конфликта.

### **Библиографический список**

1. *Анцупов А. Я.* Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2007. – 490 с.

2. *Бауман З.* Возвышение и упадок труда / З. Бауман // Социологические исследования. – 2004. – № 5. – С. 77–86.

3. *Бек У.* Общество риска. На пути к другому модерну / У. Бек. – М. : Прогресс-Традиция, 2000. – 384 с.

4. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. – М. : Academia, 1999. – 956 с.

5. *Бодди К.* Основы менеджмента / К. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.

6. Большой психологический словарь / Под ред. Б. Г. Мещерякова. – М. : Прайм-Еврознак, 2009. – 816 с.

7. *Виханский О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экномистъ, 2003. – 528 с.

8. *Грей К.* Организации. Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей. – Харьков : Гуманитарный центр, 2008. – 196 с.
9. *Гришина Н. В.* Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 2 -е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
10. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.
11. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
12. *Занковский А. Н.* Организационная психология / А. Н. Занковский. – М. : Флинта : МПСИ, 2000. – 648 с.
13. *Иванова Т. Ю.* О несогласованности экономического и юридического содержания категории «трудовой конфликт» / Т. Ю. Иванова, В. Л. Колесников. [Электронный ресурс] // Вестник ТИСБИ. – 2001. – № 2. – Режим доступа: [http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2001/issue2/vest2\\_2\\_%5B7%5D.html](http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2001/issue2/vest2_2_%5B7%5D.html).
14. *Ивин А. А.* Основы социальной философии : учеб. пособие для вузов / А. А. Ивин. – М. : Высшая школа, 2005. – 440 с.
15. История менеджмента : учеб. пособие / Под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2010. – 240 с.
16. *Кагарлицкий Б. Ю.* Политология революции / Б. Ю. Кагарлицкий. – М. : Алгоритм, 2007. – 576 с.
17. *Каммингс С.* Реконструкция стратегии / С. Каммингс. – Харьков : Гуманитарный центр, 2010. – 560 с.
18. *Кобяков А. Б.* Закат империи доллара и конец «Рах Americana» / А. Б. Кобяков, М. Л. Хазин. – М. : Вече, 2003. – 368 с.
19. *Колодей К.* Моббинг: Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / К. Колодей. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007. – 368 с.
20. *Колоднева М. И.* Шпаргалка по теории организаций : учеб. пособие / М. И. Колоднева. – М. : ТК «Велби», 2005. – 32 с.
21. *Коппин А.* Менеджмент на все времена: Примеры успешного менеджмента из истории Великобритании: От Кромвеля до наших дней / А. Коппин, Дж. Бэрратт. – Днепропетровск : Баланс-Бизнес-Букс, 2005. – 288 с.
22. *Кравченко А. И.* История менеджмента / А. И. Кравченко. – 5-е изд. – М. : Академический проект ; Трикста, 2005. – 560 с.
23. *Кузьминов Я. И.* Отчуждение труда: история и современность / Я. И. Кузьминов, Э. С. Набиуллина, В. В. Радаев, Т. П. Субботина. – М. : Экономика, 1989. – 243 с.
24. *Кунде Й.* Корпоративная религия / Й. Кунде. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 272 с.
25. *Купер К.* Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение / К. Купер, Ф. Дейв, С. О'Драйсколл. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007. – 336 с.
26. *Ледяев В. Г.* Концепции власти: аналитический обзор // Антропология власти : хрестоматия по политической антропологии: в 2-х т. Т. 1. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2006. – С 82–102.
27. *Леонгард К.* Акцентуированные личности / К. Леонгард. – Ростов н/Д : Феникс, 2000. – 544 с.
28. *Ломов Б. Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – С. 190–241.



29. *Лоренц К.* Агрессия (так называемое «зло») / К. Лоренц. – М. : Изд. группа «Прогресс»; Универс, 1994. – 272 с.
30. *Маркс К.* Экономическо-философские рукописи 1844 г. / К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. Т. 42. – С. 41–174.
31. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М. : Инфра-М, 1996. – 256 с.
32. *Мейер К.* Живая организация. Компания как живой организм / К. Мейер, С. Дэвис. – М. : Добрая книга, 2007. – 368 с.
33. *Мокшанцев Р. И.* Социальная психология / Р. И. Мокшанцев, А. В. Мокшанцева. – М. – Новосибирск : Инфра-М, 2001. – 408 с.
34. *Оруэлл Дж.* Джеймс Бернем и революция менеджеров / Дж. Оруэлл // Лев и Единорог : эссе, статьи, рецензии. – М. : Московская школа политических исследований, 2003. – С. 362–388.
35. *Пепеляев С. Г.* Налоги, реформы и практика / С. Г. Пепеляев. – М., 2005. – 194 с.
36. *Пиголкин А. С.* Теория государства и права : учебник / А. С. Пиголкин, А. Н. Головистикова, Ю. А. Дмитриев, А. Х. Саидов; под ред. А. С. Пиголкина. – М. : Юрайт-Издат, 2005. – 354 с.
37. *Поланьи К.* Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени / К. Поланьи. – СПб. : Алетейя, 2002. – 320 с.
38. *Поршнев Б. Ф.* О начале человеческой истории (Проблемы палеопсихологии) / Б. Ф. Поршнев. – М. : Мысль, 1974. – 487 с.
39. *Почебут Л. Г.* Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
40. Психологический словарь / Под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова и др. – М. : Педагогика, 1983.
41. *Регнет Э.* Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет. – Харьков : Изд-во ИПП «Гуманитарный центр», 2005. – 396 с.
42. *Рубин Дж.* Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Ким Хе Сунг. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2001. – 352 с.
43. *Русалинова А. А.* Проблемы промышленной социальной психологии. Избранные научные труды (1964–2008 гг.) / А. А. Русалинова. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2009. – 515 с.
44. Социально-психологические проблемы бригадной организации труда / Отв. ред. Е. В. Шорохова, А. Л. Журавлев. – М., 1987. – 214 с.
45. *Степановских А. С.* Общая экология : учебник для вузов / А. С. Степановских. – М. : Юнити-Дана, 2000. – 510 с.
46. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm>.
47. Теория организации : учебник / Д. В. Олянич и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 408 с.
48. *Троцкий А. Р.* Внутриличностные конфликты и психологическая защита / А. Р. Троцкий // Социально-экономические проблемы развития регионов и муниципальных образований : материалы научно-практической конференции

профессорско-преподавательского состава. – Вып. XIV. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – С. 79–86.

49. *Уэбстер Ф.* Теории информационного общества / Ф. Уэбстер. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 400 с.

50. *Фролов С. С.* Социология организаций / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 384 с.

51. *Фуко М.* Интеллектуалы и власть // Избранные политические статьи, выступления / М. Фуко. – М. : Праксис, 2002. – 384 с.

52. *Фуко М.* Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы / М. Фуко. – М. : Ad Marginem, 1999. – 480 с.

53. *Фурсов А. И.* Кризис-матрешка. Демонтаж капитализма и конец Эпохи Пирамид / А. И. Фурсов. *Завтра* – 2009.11 (799) 11 мар.

54. *Хасан Б. И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. – Красноярск : Изд-во гос. ун-та, 1996. – 157 с.

55. *Шейнов В. П.* Психологическое влияние / В. П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2008. – 800 с.

56. *Юридическая конфликтология* / Под ред. В. Н. Кудрявцева. – М. : Ин-т государства и права, 1995. – 296 с.

## Оглавление

<i>Предисловие</i> .....	3
<i>Введение</i> .....	6
<b>Глава 1. Системные основы трудового конфликта</b> .....	8
1.1. Биологические истоки конфликтного поведения человека .....	–
1.2. Произвольное поведение, насилие и потребность в безопасности ....	10
1.3. Организационная власть .....	17
1.4. Насильственно-реквизиционная и насильственно-мотивационная организация .....	22
1.5. Развитие менеджмента и экселоцентрическая норма труда .....	28
1.6. Организационная взаимозависимость .....	34
<b>Глава 2. Трудовой конфликт: определение, причины, типология,     модели</b> .....	44
2.1. К истории изучения трудовых конфликтов .....	–
2.2. Определение и основные характеристики конфликта в психологии и смежных дисциплинах .....	51
2.3. Транзакционная модель формирования трудового конфликта .....	55
2.4. Структурная модель трудового конфликта .....	59
2.4.1. Социальный трудовой конфликт .....	60
2.4.2. Организационный трудовой конфликт .....	64
2.4.3. Внутриличностный трудовой конфликт .....	66
2.4.4. «Конфликт-матрешка» .....	67
2.5. Факторы возникновения и развития трудового конфликта .....	68
2.5.1. Социально-экономические факторы .....	69
2.5.2. Особенности трудового процесса .....	71
2.5.3. Факторы организационной среды .....	72
2.5.4. Социально-психологические факторы .....	76
2.5.5. Индивидуально-психологические факторы .....	79
Библиографический список .....	84

Учебное издание

БЕНДЮКОВ Михаил Александрович

**ПСИХОЛОГИЯ ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА**

Учебное пособие

Редактор и корректор *И. А. Шабранская*  
Компьютерная верстка *М. С. Савастеевой*

План 2011 г., № 51

Подписано в печать с оригинал-макета  
Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага для множ. апп. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 5,5. Уч.-изд. л. 5,5. Тираж 300 экз.

Заказ

Петербургский государственный университет путей сообщения.  
190031, СПб., Московский пр., 9.

Типография ПГУПС. 190031, СПб., Московский пр., 9.