

ГЛАВА IV.

Организационная культура как духовный и нравственный ресурс организации

87. Что такое организационная культура?

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). Организационная культура — это система общепринятых и разделяемых работниками ценностей, убеждений, правил и норм поведения.

Процесс формирования организационной культуры связан с установлением определенного типа отношений между сотрудниками. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования, облегчающий восприятие культуры новыми работниками.

Есть две группы проблем, которые решает любая организация с момента своего возникновения и до достижения стадии зрелости (или упадка):

- проблема выживания и адаптации к изменяющимся внешним условиям среды;
- проблема интеграции внутренних процессов, обеспечивающих возможность выживания и адаптации.

Важная роль в решении этих проблем отводится рациональным действиям руководства. Любая организация стремится не только к достижению определенных целей, но и к самоорганизации, поэтому она формирует некоторую систему управления.

Организационная культура формируется как система мотиваций каждого сотрудника к изменению и развитию, функции и организации в целом в целях реализации инноваций. Она создается на основе практического опыта, сконцентрированного в философии организации. Этот опыт построен на базовых представлениях о человеке, нормах поведения, коммуникации, поступках и взаимоотношениях с коллективом.

Предпосылкой для изменения в организации и формирования новых норм организационной культуры являются:

- появление критической массы фактов и данных, противоречащих сложившемуся порядку вещей, которые приво-

дят к дисбалансу, конфликтам и дискомфорту;

- чувство беспокойства и/или вины у части управленцев, осознающих, что дела в организации идут вразрез с основными целями и идеями;

- должен быть сформирован инновационный климат и созданы условия психологической безопасности, что позволит сотрудникам согласиться с неизбежностью изменений и принять ситуацию, а не отрицать ее, защищая свое привычное положение и оказывая сопротивление инновации.

Организационная культура способствует решению трех основных проблем:

- социализации (процесс передачи новым сотрудникам секретов мастерства, норм коммуникации и базовых коллективных представлений);

- поведения (формальные ритуалы, отношение к организации, реакции на нарушение этических норм);

- самоорганизации и психологической поддержки внутри разных групп.

Организационная культура не устраняет различия в интересах разных групп, межгрупповые и межличностные конфликты, она формирует общие представления, ценности и поведенческие реакции, которые в кризисных ситуациях объединяют сотрудников при появлении общего врага.

Организационная культура также способствует формированию лидеров, способных осуществить «культурную революцию», реализовав такую информационно-коммуникативную модель, которая позволяет выжить в новых условиях.

В рамках организационного конфликтменеджмента основной функцией организационной культуры является формирование инновационной среды в целях преодоления разрушительной силы конфликтов в процессе реализации инноваций.

88. Каков должен быть современный «дух» организации, внедряющей инновацию?

Инновация — это всегда шаг в будущее. Будущее современно постольку, поскольку создается в настоящем. А потому, чтобы не отставать от времени, нужно понимать, какого рода будущая реальность творится сегодня, каков «дух современности».

«Дух» современности состоит в том, что желание возможности преобразований, развития и конкуренции вырвалось на свободу. А потому, тот кто верит в себя, в свои идеи и способен управлять собой и своей деятельностью, быстрее и эффективнее распространит свои идеи (вещи, представления, ценности) в социально-экономическом пространстве. Современный мир предоставляет массу технологических и организационных возможностей для грандиозных игр, главная из которых — переделывание людей (прежде всего себя), их сознания, способов коммуникации, системы взаимодействия, изменение механизма управления и способов производства, распространение своих идей.

Риск в настоящем — это и есть характерная черта современной жизни, которой управляют высокий темп, драйв, экстрим, безудержная тяга к изменениям, рискованные игры, в которых предпочтение отдается самореализации, конкуренции и созданию уникальных ресурсов. В управленческой сфере приоритет отдается интеллектуальной игре и имитации, она становится иногда важнее, чем последующая реализация (которой может и вовсе не быть). Ведь если будут определены степень угрозы, рисков и последствий для противника и для самого человека, то может оказаться, что действовать надо было иначе или действие надо будет приостановить, чтобы укрепить свои позиции и т. п.

Сегодня многие игры ведутся одновременно, прямая конкуренция зачастую отсутствует вовсе, каждый преследует свой интерес, не связанный с интересами других. Игроки стали неоднородными, они пытаются устанавливать новые отношения и формировать альянсы, которые живут ровно столько, сколько им необходимо. Выигрыш или проигрыш становится результатом одновременных действий многих игроков и ни в какой точке не может быть зафиксирован как конечный ре-

зультат в силу изменчивости ситуации. Выигрыш будет обеспечен уже не за счет материального превосходства, а за счет смены самих правил и создания организационных структур. Именно они становятся ресурсом и инструментом влияния на других участников.

Из этого следует, что организация становится конкурентоспособной в том случае, если она принимает участие в формировании и установлении новых правил игры, в которую включаются другие игроки. Поэтому, вероятнее всего, теория о том, что можно победить окончательно за счет одномоментного действия, больше не работает. Конкуренция стала вечной реальностью, а потому на то, что она однажды закончится чьей-то окончательной победой, рассчитывать уже нельзя. Поэтому если становится ясно, что управление социальными процессами осуществляется на смысловом, интерпретационном, трансцендентальном уровнях (а материальные изменения происходят уже как следствие этого), становится ясно, что средства, которые используются в такой игре, тоже изменились. Основное изменение заключается в том, что ведущие игроки создают (формулируют, фиксируют, распространяют) все новые и новые риски и угрозы, в преодоление которых вовлекаются все остальные (например, угроза финансового кризиса, глобальных катастроф, обострения международных конфликтов и т. п.). Эти угрозы не возникали сами по себе — они сформированы сознательно как средство изменения сложившегося порядка: напугать противника или конкурента значит выиграть. Чтобы организация стала конкурентоспособной, менеджерам предстоит найти технологичный и осмысленный путь к власти и управлению конфликтами.

Конкуренция проявляется в воле к власти, т. к. именно власть является сегодня важнейшим регулятором идей и способна организовать максимальное количество людей и организаций для внедрения инноваций, в целях перспектив развития и получения новых знаний, технологий.

Получается, что создание новых знаний о мире является важнейшим фактором конкурентоспособности организации. Знания больше не появляются естественным путем (или из учебников), они создаются сознательно и нужны для того, чтобы выигрывать в конкретной ситуации. Для организации, внедряющей инновацию, эффект может быть достигнут за счет введения новых смыслов, которые возродили бы корпоратив-

ный дух и способствовали развитию, изменениям и формированию инновационного климата.

Необходимо осознать, что в новой ситуации расслоение в коллективе проходит по границе понимания/непонимания. Сотрудников, которые продолжают работать в рамках существующих образцов и стереотипов, начинают эксплуатировать те, кто может построить более сложные схемы организации. Поэтому для непонимающих сотрудников должны быть сохранены стандарты, чтобы они не потеряли ощущение устойчивости.

Стать конкурентоспособной организация сможет, только выйдя за рамки навязываемых общественных стереотипов и представлений об эффективности власти, управлении, инновациях и конфликтах. Морально устаревшие представления являются тормозом на пути внедрения инноваций.

Именно поэтому организация, внедряющая инновации, вынуждена платить огромные деньги за переобучение сотрудников, смену технологий, если они не соответствуют стандартам. Переобучение — один из основных принципов. И вопрос о том, какие специалисты нужны, чтобы перейти очередной рубеж, должен обсуждаться открыто и профессионально.

Задачи формирования технической среды ставятся уже не исходя из логики развития технологий и организации, а исходя из того, что необходимо для достижения организационного и интеллектуального превосходства, конкурентоспособности.

Если создать условия для изменения мотивации людей, то все внешние формы поведения они изменят сами. Изменение же мотивации осуществляется благодаря образованию, социальным и организационным технологиям, позволяющим сформировать инновационную среду, т. к. она определяет правила игры для инновации.

В этом — дух современности, он все и всех себе подчиняет. Подчинение идейное, смысловое, организационное — потому что власть и управление сегодня пользуются не столько материальными инструментами, сколько идеальными.

89. Какова связь между корпоративной культурой и отношением к конфликтам в организации?

Исследования в сфере менеджмента доказывают четкую корреляцию между корпоративными ценностями и успехом компании. Модель корпоративной культуры включает два измерения ценностей: «гибкость/стабильность» и «направленность внутрь / наружу».

Групповая культура сочетает такие ценности, как «внутренняя деятельность» и «гибкость». Эта взаимосвязь делает организацию большой семьей, открытой для инициативы. Внимание уделяется идеям каждого сотрудника, что повышает удовлетворенность работой и эффективность работы коллектива. Отношение к конфликтам — отрицательное.

Культура развития — это культура, созданная в условиях риска и высокой степени неопределенности. Дифференцированное отношение к конфликтам и конфликтующим лицам является поводом для осмысления. Развитие внешней деятельности (учет требований рынка) и гибкости управления. Рост организации за счет инновационных стратегий и динамичного развития. Этой культуре соответствует матричная структура управления, для которой характерны руководство проектами, временные целевые и постоянные комплексные группы.

Рыночная культура последовательно улучшает свои позиции на рынке путем проведения агрессивной политики по отношению к конкурентам, развивает внешнюю деятельность и стабильную структуру организации. Отношение к конфликтам внутри организации — отрицательное, в то время как конфликты с конкурентами воспринимаются как нормальное явление.

Иерархическая культура — характерна для организаций, существующей в течение 1-3 лет. Основными ценностями является стабильность и устойчивость. Подбор кадров осуществляется исходя из преданности руководству.

Наличие общих ценностей в каждой культуре позволяет сотрудникам говорить на одном языке и направлять действия к общей цели — успеху. Критерий «успеха» и «развития», представление о них в каждой культуре различны.

Но несмотря на различие культур (табл. 16), когда ценности руководства разделяются всеми сотрудниками, в органи-

зации повышается индивидуальная мотивация каждого члена коллектива, что оказывает положительное влияние на успешность организации.

Таблица 16. Сравнительные характеристики корпоративных «культур» организации и по отношению к конфликту

Критерии оценки	Групповая культура	Культура развития	Рыночная культура	Иерархическая культура
Особенности организации	Семейная атмосфера, неформальные контакты, интимная атмосфера	Динамичная атмосфера, выдающиеся успехи, инновационный климат	Деятельность, ориентированная на конкретный результат, ориентация на соревнование, целенаправленные проекты	Укоренившиеся структуры, четкие полномочия, формальные правила
Стиль руководства	Менторство, взаимная эмоционально-психологическая поддержка, развитие сотрудников	Гибкость, доминирует матричная структура управления, инновационная стратегия определяет готовность к рискованным решениям	Прямолинейность, наступательный стиль работы, цель оправдывает средства	Функциональные, формальные правила игры, минимальный риск, четко скоординированные и просчитанные действия
Менеджмент	Коллегиальность решений, работа в команде, участие в принятии решений	Обширное поле деятельности, поддержка творческих идей, индивидуальный подход к решению проблем	Высокие стандарты производительности, давление конкуренции, признание успехов сотрудников	Техника безопасности, стабильные отношения, возможность оценки решений
Сплоченности	Лояльность сотрудников, взаимное доверие, внутренние обязательства	Готовность к инновациям, стремление к росту, лидерству	Ориентация на прибыль, стремление к высокой производительности, достижению поставленных целей	Соблюдение формальных правил, укоренившиеся структуры, обеспечение будущего фирмы
Стратегическая направленность	Предоставление сотрудникам возможности участия в общем деле, поощрение открытости	Использование ресурсов, повышение квалификации сотрудников, создание «вызова», распознавание возможностей рынка	Достижение целей, позиционирование, поддержка соревновательности и конкуренции	Увеличение производительности, поддержка «гладкого» и непротиворечивого протекания процессов, стабильности и преемственности стратегического курса

Продолжение таблицы 16.

Критерии оценки	Групповая культура	Культура развития	Рыночная культура	Иерархическая культура
Факторы успеха	Внимание к благополучию сотрудников, положительное развитие, готовность к действию	Уникальные продукты, патенты, изобретения, высокие (нано)технологии, влияние на формирование новых потребностей, установление новых правил игры на рынке	Опережение конкурентов, отличная позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке	Рентабельность, четкое планирование сроков, надежная доставка
Отношение к конфликту	Отрицательное, доминирует уход от конфликта	Дифференцированное отношение к конфликтам является поводом для осмысления ситуации	Отрицательное отношение к конфликтам, доминируют уход от конфликта и компромиссы	Отрицательное отношение к конфликтам, они не замечаются, а если и замечаются, то решаются по принципу «я — начальник, ты — дурак»

Соппротивление инновациям сильнее в тех организациях, в которых сильны традиции. Под «традициями» в организации имеются в виду устойчивые элементы корпоративной культуры, сохраняющиеся в течение длительного времени в форме негласных норм поведения, ценностей, отношений к идеям, обычаям, обрядов и т. д.

90. По каким параметрам можно определить, готова ли организация к инновациям?

Вашему вниманию предлагается сравнительная таблица идеальных характеристик сильной и слабой корпоративной культуры организации в зависимости от восприимчивости к новым идеям и к конфликту (табл. 17).

Эти идеальные модели сильной и слабой корпоративной культуры в чистом виде, конечно, встречаются редко. Однако как диагностическое средство эта модель помогает осознавать доминирующие тенденции в корпоративной культуре организации.

Таблица 17. Корпоративная культура организации: основные характеристики

	Сильная культура	Слабая культура
1	Открытая, живая, готова к изменениям и к нововведениям	Закрытая, неподвижная, тяжело воспринимает изменения и нововведения
2	Реакция на конфликты как на повод к изменению	Реакция на конфликты как на повод для поиска виноватого
3	Постоянный мониторинг и критический анализ недостатков и слабых мест	Болезненная реакция на успехи конкурентов, поиск путей «перекрытия кислорода»
4	Уважение к каждому члену коллектива: его времени, ценностям, индивидуальности, профессионализму	Коллектив используется как средство для достижения целей
5	Цели организации известны и приняты все коллективом	Цели известны только руководству и менеджерам
6	Внутри коллектива существуют отношения партнерства	Отношения по принципу «Я начальник — ты дурак», «подсиживание» и доносы друг на друга с целью занять лучшее место

Продолжение таблицы 17.

	Сильная культура	Слабая культура
7	Сознательная и открытая работа над недостатками, слабыми качествами, упор на сильные качества коллектива	Видимые недостатки и противоречия открыто не обсуждаются, идет подковерная борьба за ресурсы
8	Стратегия развития обсуждается всем коллективом	Стратегию организации знает только топ-менеджмент
9	Коллективно вырабатывается концепция и общая философия организации	Обсуждение философии считается роскошью
10	Ценности обсуждаются и при необходимости корректируются	Ценности организации — это ценности топ-менеджмента или собственника
11	Противоречия и проблемы обсуждаются на всех уровнях, по мере возникновения	Проблемы накапливаются на нижних уровнях, обсуждение носит кулуарный характер
12	Отсутствует скрытая борьба между заместителями начальников	Наличие скрытой борьбы между заместителями начальников
13	Ведущие сотрудники способны принимать непротиворечивые решения	Ведущие сотрудники не способны согласованно действовать и принимают зачастую противоречивые решения
14	Успехи и неудачи обсуждаются с целью получения нового опыта. Ошибки формируют опыт	Успех воспринимается как предприимчивость и поощряется. Неудача — как превышение полномочий и наказывается как недисциплинированность (потеря ориентира)
15	Отсутствуют герои, а если и есть образец, то он воплощает лучшие человеческие качества, которые принесли успех организации	«Герой» отличается бесцеремонностью, хитростью, жестокостью (одни его восхваляют, другие осуждают)

Продолжение таблицы 17.

	Сильная культура	Слабая культура
16	Психологическая готовность к противоречиям и конфликтам, способность переводить социально негативные конфликты в социально позитивные	Отсутствие готовности к конфликтам, отрицательное отношение к ним. От конфликтных людей избавляются
17	Способность к обсуждению самых сложных проблем и выяснению различных точек зрения на жизненно важные задачи	Неспособность обсуждать противоречивые точки зрения, подавление разочарования и недовольства
18	Открытые отношения, коммуникация и обсуждение возникающих конфликтных отношений	Игра в деловитость, заигрывающие и манипулятивные отношения, от конфликта уходят
19	Публично обсужденные, отработанные и принятые нормы коммуникации и корпоративной этики	Неотработанные и неосознанные нормы коммуникации и корпоративной этики
20	Предметом бесед в основном становятся вопросы организации и способы решения проблем. Слухи и сплетни пресекаются самим коллективом.	Курсируют слухи, сплетни, негативная информация о сотрудниках

Факторы, препятствующие и способствующие инновационной деятельности, перечислены ниже, в табл. 18.

Таблица 18. Факторы, препятствующие и способствующие инновационной деятельности в организации

№ п/п	Сферы	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
1	Организационно- ческая	Устоявшиеся оргструктуры	Гибкость оргструктуры
		Излишняя централизация	Децентрализация
		Жестко иерархический принцип построения организации	Матричная структура построения организаций
		Преобладание вертикальных потоков информации	Преобладание горизонтальных потоков информации
		Ведомственная замкнутость	Некоторая автономность во взаимодействии с другими структурами
		Жесткость в планировании	Индикативность в планировании, допущение корректировок
		Ориентация на сложившиеся рынки	Ориентация на проблемные направления и формирование групп под них
		Сложность согласования интересов участников	Высокая степень согласованности всех субъектов инновационной деятельности
2	Социально-психологическая	Соппротивление у субъектов, функции и статус которых могут быть изменены	Моральное поощрение, общественное признание инноваторов
		Соппротивление субъектов, которые вынуждены будут перестраивать устоявшиеся принципы деятельности	Обеспечение возможностей для творческой реализации субъекта
		Соппротивление нарушениям стереотипов поведения, сложившихся традиции, норм	Формирование инновационного климата

Продолжение таблицы 18.

№ п/п	Сферы	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
		Боязнь неопределенности, риска, опасения наказания за неудачу	Отсутствие конфликтофобии и конфликтотомии у менеджеров
		Сопrotивление всему, что поступает извне (синдром чужого изобретения)	Корпоративная культура организации, ценности кото- рой принимаются всем кол- лективом
		Наличие конфликтофобии у менеджеров	
3	Повыше- ние квали- фикации кадров	Непонимание необходимости повышения квалификации и обучения персонала	Понимание необходимости в систематическом обучении и повышении квалификации персонала
		Отсутствие средств на переобучение кадров	Наличие учебного центра для повышения квалификации и
		Невозможность привлечения специалистов высокого класса	

91. По каким признакам можно обнаружить, что в организации создается почва для деструктивных и коммунальных конфликтов?

Любая организация состоит из трех основных подсистем, в каждой из которых развиваются специфические конфликтные взаимоотношения.

- **Духовно-культурная** способствует процессу идентификации сотрудника с организацией. Основные цели подсистемы — приобщение к ценностям организации, обучение и повышение квалификации, формирование личной ответственности и оказание помощи в самоопределении.

- **Политико-социальная** — это формальные и неформальные отношения на принципах равенства, принятия и применения правил игры и норм. Основная цель — признание человеческого достоинства независимо от выполняемой функции.

- **Технико-инструментальная** — это целенаправленное применение предрасположенности, способностей, знаний и навыков сотрудника в соответствии с принципом объективной целесообразности. Основная цель — максимальное использование ресурсов сотрудника.

В каждой подсистеме возникают особые вопросы этики взаимоотношений; хотя они находятся на поверхности, о них не принято говорить, а тем более открыто обсуждать. Во-первых, это опасно, а во-вторых, считается неэтичным обсуждать этические аспекты взаимоотношений. Человек — существо системное и легко приспосабливается к тем нормам, которые не требуют от него особых усилий и ограничений. Поэтому если в организации как в социальной системе нарушение этических норм является нормой, то она становится всеобщей по умолчанию. Этические проблемы взаимоотношений можно разделить на три большие группы:

- 1) взаимодействие руководителей между собой;
- 2) взаимодействие управленцев с подчиненными;
- 3) взаимодействия сотрудников между собой.

Первая группа целиком и полностью определяет содержание второй и третьей, поскольку этические аспекты модели поведения начальника с подчиненным передаются «сверху вниз». Почему важно говорить о нарушении этических норм? Потому что они ведут к размножению этического вируса, со-

здавая благотворную почву для деструктивных конфликтов. Падает авторитет руководства, сотрудники начинают играть в разные игры, расцветает наущничество и подсиживание.

Деструктивные конфликты — это конфликты, в которых доминируют шантаж, угрозы, скрытые и подковерные игры, дестабилизирующие коллектив, нарушающие производственный процесс и препятствующие внедрению инновации.

Коммунальные конфликты — это конфликты, которые разгораются вокруг обсуждения личных качеств и личной жизни сотрудников.

Какие этические вирусы чаще всего поражают организацию и создают почву для коммунальных и деструктивных конфликтов?

1. Смакуют личную жизнь своих коллег и обсуждают ее в кулуарах. («А Вы знаете, вчера муж Светланы пришел домой на рогах! Мне ее соседка сказала».)

2. Передают друг другу слухи и сплетни, очерняющие сотрудника. («Говорят, что его выгнали с прошлой работы, кажется, он там брал взятки...»)

3. Стремятся опередить других и сообщить начальнику все новости о коллективе. («Мария Петровна, оказывается, подала на развод!..»)

4. Обсуждают вопросы, которые находятся за пределами функций. («Интересно, и за что только ему платят заработную плату?»)

5. Приписывают себе заслуги перед начальством и принижают значимость других сотрудников.

6. Рекомендуют своих друзей и родственников.

7. Порочат репутацию своих коллег.

8. Словесное несогласие.

9. Отсутствие открытого и доверительного общения, сохранение дистанции, препятствующей обсуждению важных вопросов.

10. Подозрительность и недоверчивость по отношению к другому сотруднику.

11. Организация совещаний и дискуссий обычно ведется по следующим схемам:

- Вопрос — Ответ, Упрек — Оправдание;
- Вопрос — Ответ, Допрос — Объяснения;
- Вопрос — Ответ, Доминирование в разговоре — Принятие условий собеседника.

В организации, пораженной этическим вирусом, создается благодатная почва для деструктивных и коммунальных конфликтов, отнимающих энергию и время коллектива, которые можно было бы употребить на решение содержательных вопросов каждой подсистемы и проблем в организации.

92. Каковы идеальные характеристики инновационно ориентированного и традиционного менеджера в конфликте?

Ответ на этот вопрос приведен ниже, в табл. 19. Качества, которые необходимы менеджерам в конфликтах:

- честность;
- открытость и восприимчивость;
- терпение;
- искренность;
- сострадание;
- способность слушать;
- уверенность в себе;
- вежливость;
- позитивная психологическая установка;
- чувство юмора.

Таблица 19. Сравнительные характеристики двух типов менеджеров

№ п/п	Инновационно ориентированный менеджер	Традиционный менеджер
1	Новая ситуация и конфликты воспринимаются как зона ближайшего развития	Конфликтов избегает, стремится к привычному стилю поведения. Избегает новых ситуаций
2	Находится в «контакте» со своими чувствами и эмоциями	Не управляет своими чувствами
3	Использует силы и время как доступные ему ресурсы для анализа препятствий	Плохо использует время и силы: «У меня нет времени» или «Вы отнимаете у меня все силы»
4	Внимателен и отзывчив к окружающим	Недостаточно отзывчив к окружающим
5	Стремится быть открытым и искренним в конфликте	Скрытен, может искажать информацию, недоговаривать и уходить от ответов на вопросы
6	Стремится увидеть свои ограничения в конфликте, открыт критике	Болезненно воспринимает критику, избегает ситуаций, в которых она возможна

Продолжение таблицы 19.

№ п/п	Инновационно ориентированный менеджер	Традиционный менеджер
7	Обладает четкими ценностными установками	Не вполне осознает собственные ценности
8	Устанавливает сам себе высокие стандарты	Довольствуется не самыми высокими образцами
9	Приветствует установление обратной связи в коммуникации	Стремится прервать неудобную для него коммуникацию
10	Вникает в суть проблемы, даже если она находится за пределами его влияния	Не считает нужным вникать в суть проблемы, если она не относится к его компетенции
11	Терпим к противоположной точке зрения, способен ее использовать	Нетерпим к взглядам других
12	Способен конструктивно использовать конфликтную ситуацию	Негативно относится к любым конфликтам
13	Позволяет другим быть самими собой	Не позволяет другим вести себя естественно и непринужденно

93. В чем заключаются конкурентные преимущества организации?

Возможные конкурентные преимущества организации сконцентрированы в так называемом «духе современности», который в рациональном виде можно сформулировать следующим образом.

- Формирование для себя некоторого исключительного ресурса, который недоступен конкурентам. Он рассматривается не как самоценность, а как инструмент, за счет которого можно взаимодействовать с ними.

- Лидером в конкуренции становится тот, кто создал исключительный ресурс, недоступный для других, хотя бы на своей территории. После этого его охрана и удержание исключительности становится задачей организации.

- Организация обладает технологиями, о которых говорилось в предыдущем пункте, и использует их при построении взаимодействия с конкурентами.

- Конкурентоспособной организацией можно стать и оставаться только в равноправном взаимодействии, объединяясь в могущественные корпорации, группы влияния и т. д., участвуя в обсуждении и решении проблем на уровне современной изменяющейся ситуации, оказывая влияние на принимаемые управленческие (политические, экономические и т. п.) решения через формирование возможности/необходимости их принятия другими.

- Выигрывает та организация, которая способна максимально заинтересовать людей, создать ситуацию самоорганизации и одновременно все большее количество степеней свобод и ограничений, оформляя новые правила игры.

- Организация пользуется доверием в обществе и среди конкурентов в случае, если она может организовывать и управлять интенсивностью коммуникаций, их содержательным наполнением и интерпретациями, осуществлять переход от замкнутых и уже существующих структур и групп к вопросам самоорганизации и доверия.

- Организация прилагает усилия и динамично перемещает социальный капитал в новые сферы (производства, проблемы, территории).

- Выигрывает организация, строящая для других сети, в

которые люди, структуры, общественные движения попадают (сознательно или бессознательно).

- Организация задает новые стандарты, образцы, стереотипы и навязывает их всем остальным, создавая для себя в бизнесе некоторую исключительность, указывая направления движения капитала и приложения усилий.

Конкурентоспособной организация становится тогда, когда она начинает участвовать в процессах трансформации и изменения правил «игры» в обществе (в отношении власти, общества, человека), творить, общаться, быть в курсе всех новшеств. Такое участие требует активных и амбициозных специалистов, которые являются главным потенциалом организации.

Конкурентной, а значит и современной организация становится, если попадает в «точку» осуществления основной социально-экономической «игры» в обществе. Эта «точка» формируется многими «игроками», причем технично, осмысленно и непосредственно связана с освоением передовых технологий внедрения инноваций.

94. Каковы различия между инновационным и традиционным процессами в организации?

Инновации — это процессы, в результате которых происходят существенные и необратимые изменения в организации, порождающие новые продукты, технологии, информацию (табл. 20). С учетом существенный различий между инновационным и стабильным процессом организация вынуждена переходить на иной тип управления.

Таблица 20. Различия инновационного и стабильного процесса

№ п/п	Характеристика процесса	Инновационный процесс	(Рутинный) стабильный процесс
1	Конечная цель	Удовлетворение новой общественной потреб	Удовлетворение сложившейся общественной потребности
2	Пути достижения целей	Многочисленны и не определены	Немногочисленны, известны оптимальные
3	Риск при достижении цели	Высокий	Низкий
4	Период образования технологической и функциональной связей от конца к началу процесса	Длительный	Короткий
5	Тип процесса	Дискретный	Непрерывный
6	Управляемость (возможность планирования)	Низкая	Высокая
7	Планы	Долгосрочные, возможна их корректировка	Краткосрочные, носят характер директив, заданий
8	Развитие системы, в рамках которой осуществляется процесс	Переход на новый уровень развития	Сохранение данного уровня развития

Продолжение таблицы 20.

№ п/п	Характеристика процесса	Инновационный процесс	(Рутинный) стабильный процесс
9	Взаимодействие со сложившейся системой интересов участников процесса	Вступает в противоречия	Основывается на них
10	Степень совпадения интересов участников процесса	Низкая	Высокая
11	Распределение сфер ответственности	Перераспределяются	Стабилизируются
12	Формы организации	Гибкие, со слабой структуризацией	Жесткие, основанные на нормах и регламенте

95. Каковы основные противоречия между инновационными и традиционными бизнес-процессами?

Реализация инновационного проекта входит в противоречие с традиционным бизнес-процессом и оказывает влияние на отношение и оценку изменений или стабильности (табл. 21).

Таблица 21. Стороны инновационного противоречия: различия между традиционным бизнес-процессом и исследовательским процессом

Инновационный процесс	Традиционный бизнес-процесс
Персонал	
Инновационный потенциал (персонал)	Линейно-функциональный персонал
Генерация новых идей	Управление существующими знаниями
Целостность и харизматизм	Функциональность и лидерство в рамках функции. Необходимость внимания к конкретным деталям в заданной функции
Ценность инновационных идей	Существующие ценности руководства
Потребность в критике	Нет потребности в критике, она воспринимается деструктивно
«Возмущающее» воздействие инноваторов	Минимум возмущения от существующих организационных структур и процедур
Радикальность инновации и признание конфликта как нормы	Конфликт воспринимается как показатель сбоя в управлении
Технико-технологический уровень производства	
Технологические изменения	Существующие технологические линии
Повышение технико-технологического уровня	Нарушение существующих технологических связей
Разработка высоких технологий и повышение технико-технологического уровня производства	Видимая потребность в инновациях как надежда на изменения

Продолжение таблицы 21

Инновационный процесс	Традиционный бизнес-процесс
Организационные структуры	
Доминирование личностного фактора	Доминирование властных полномочий
Подвижность ролей и функций	Жесткое разграничение ролей и функций
Инновационная адхократия	Организационная иерархия
Уникальность новых взаимодействий	Регламентация внутриорганизационных связей
Стратегическое управление инновациями	Стратегическое управление стабильными процессами, организационный паралич, опасность новизны
Невосприимчивость инновационного коллектива к силовым воздействиям	Потребность в силовых воздействиях в ходе реализации инновационных проектов
Кодифицированное знание	
Нематериальные активы, создаваемые инновацией	Существующие нематериальные активы и научно-технический потенциал (их обесценивание)
Финансирование и хозяйственные результаты	
Финансирование инноваций, вложение, инвестиции	Снижение текущей рентабельности дивидендов, возможно капитализации
Будущая рентабельность	Текущая рентабельность
Неопределенность и риски	Минимум риска и неопределенности, будущая рентабельность

96. Каков механизм провокаций?

Твое право ругаться, мое право — не слушать.

Аристипп, 4 век до н. э.

Провокация (от лат. *provocatio* — вызов) — подстрекательство кого-либо к таким действиям, которые могут повлечь за собой тяжелые для него последствия, «предательский вызов на какие-либо действия». Это вызов кому-то или подстрекательство кого-то к действиям, могущим повлечь за собой различные последствия, чаще всего в интересах провокатора.

Можно выделить два типа провокаций (табл. 20). Первый — это непреднамеренные и стихийные, которые «возникают» и заранее не планируются. Они могут возникнуть случайно, в результате ошибки или стечения обстоятельств. История дает нам немало примеров подобных провокаций. Они могут менять наше мышление, действия, чувства, эмоции.

Второй — преднамеренные и специально отобранные способы выбора провокаций, которые позволяют сознательно делать то, для чего нам иначе пришлось бы ждать случая, происшествия или ошибки.

Например, на некоторых фирмах к провокациям прибегают руководители и менеджеры при приеме на работу, в процессе собеседования, если важно понять, как кандидат поведет себя в нестандартной ситуации, пригоден ли к работе в стрессовых условиях. Здесь смысл провокативных приемов в том, что они позволяют увидеть спонтанную реакцию, т. к. известно, что кандидат готовится к собеседованию и у него припасены ответы на многие вопросы, и чем выше его уровень, тем сложнее вызвать у него замешательство. Провокации применяют также в случае превентивной защиты интересов компании от нелояльного сотрудника. Тогда они в рабочем порядке используются как приемы создания стрессовых ситуаций для сотрудника. Логика такова: если сотрудник позволил себе быть нечестным с компанией, не придерживается ее ценностей, то компания имеет полное моральное право освободиться от него. К провокации прибегают руководители с авторитарным стилем управления, они постоянно создают конфликты для создания психологического напряжения, что-

бы держать в ежовых рукавицах неугодных, придерживаясь принципа «разделяй и властвуй».

Важно осознать, что у провокации второго типа есть логический базис.

Провоцируя сознательно, выбирая форму провокации (табл. 22), а затем используя реакции или действия, провоцирующий способен перейти от провокации к новым действиям, представлениям, новой идее или к определенному понятию.

Преднамеренные провокации образуют очень широкий спектр и направлены на достижение определенных целей и решение конкретных задач, зачастую в интересах провокатора.

Преднамеренное использование провокаций можно назвать провокативной техникой в том случае, если провокация направлена на проявление скрытых факторов, создающих препятствия для выявления скрытых процессов и проблем. В этом случае она не должна унижать достоинство человека.

Целью провокативных техник является актуализация недоступного и невидимого для менеджеров и руководства конфликтного потенциала, препятствующего активности и эффек-

Таблица 22. Преднамеренные и непреднамеренные провокации

	Физический мир действий	Коммуникация	Мышление
Непреднамеренные провокации	Случайный толчок, нечаянный удар и т. п.	Грубость, нарушение этических норм, нарушение традиций из-за их незнания и т. п.	Оценочно-сравнительное отношение к уровню интеллекта, национально-этническое превосходство и т. п.
Преднамеренные провокации	Спрятать документы, не прийти на переговоры, не выполнить договорные обязательства, бросить соль в кастрюлю соседей по коммуналке, артобстрел, теракт	Сознательный уход от ответов, осознанное нарушение этических норм, пренебрежение социальными нормами как вызов другому и понижение его статуса и	Найти идеи, которых у вас еще не было, а не подтвердить уже существующие. Интеллектуальные техники (критика, проблематизация, сведение к абсурду и т. п.)

тивности в решении задач, стоящих перед организацией (социальной группой).

На провокации человек отвечает в двух режимах. Первый — стихийный режим «стимул — реакция» (рис. 13), в нем у человека нет выбора. Не он выбирает реакцию, а реакция выбирает его.

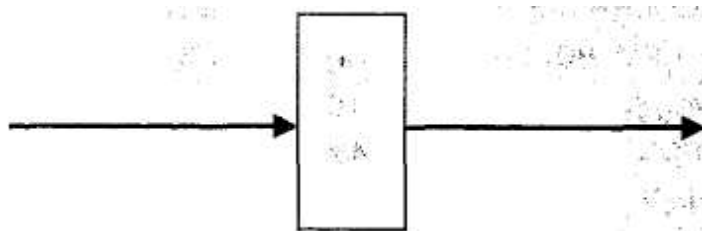


Рис. 13. Стимул — реакция

Второй режим рациональный — «Стимул — выбор реакции» (рис. 14), здесь человек имеет уже несколько вариантов и в соответствии с задачей и ситуацией выбирает реакцию.

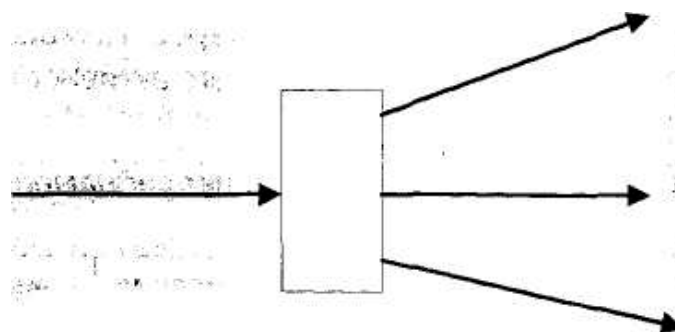


Рис. 14. Стимул — выбор реакции

Человек может нести ответственность только за свой выбор. Поэтому если первая схема — это реакция безответственного человека, то вторая — это реакция человека, отвечающего за свой выбор. Поэтому разрушение обуславливает не сама провокация, а поведение людей.

Социальная среда постоянно провоцирует человека на разные действия, поэтому запретить провокации вряд ли возможно. Наиболее распространенные среди них:

- **интеллектуальная** — ведет к угнетению интеллектуальных функций, что, в свою очередь, усиливает внушаемость;
- **провокация уважения** — заключается в подчеркивании значимости в целях формирования чувства долга и ответственности;
- **дистинкция** — это размежевание на «своих» и «чу-

жих», формирует чувство вины (социальной, исторической) и страха, с целью психологического подчинения людей в групповых или корпоративных интересах.

Однако вполне возможно потренироваться и выработать защитные механизмы от провокаций, рассматривая их как естественный тренинг для обнаружения слабых сторон.

97. Каковы функции вражды и что провоцирует враждебность?

*Функциональность согласия и любви в обществе кажется более очевидной, чем необходимость вражды и ненависти.
(Общественный стереотип)*

Вражда присутствует в экономике, политике, религии, семейных отношениях и даже в самой любви, а потому она — одна из мировых стихий, действующих и в обществе, и в объективном мире, и в самом субъекте. Она проявляется в мощных, кратковременных разрядах или в вялотекущих процессах, когда наблюдаются циклические подъемы и спады напряженности. Вражда между людьми естественна, о чем говорит известная поговорка: «Человек человеку волк» столь же верна, как и противоречащая ей: «Все люди — братья». Моралисты всех времен призывали людей к миру и согласию; между тем человечество всегда воевало. Без вражды нет конфликта. В цивилизованных обществах делаются энергичные попытки устранить вражду.

Враждебное противостояние чаще всего есть результат стихийного развития конфликта, возникшего по незначительному поводу. В развитии вражды, как и в любви, интеллект следует за чувством. В мелкий конфликт постепенно вовлекаются все более мощные силы. Взаимоотношения примитивных групп почти всегда враждебны.

Вражда выполняет ряд социальных функций.

- Вражда необходима для поддержания конкуренции, которая нужна в экономике, науке, искусстве. Некоторая доля враждебности активизирует взаимоотношения, делает их более живыми и интересными.

- Вражда выступает как защитный механизм. Мы враждебны к тем, кто нас унижает, заставляет усомниться в наших достоинствах.

- Вражда — это инструмент обновления жизни. Вражда «отцов» и «детей» помогает обществу развиваться, быстрее отказываться от устаревших традиций. Она привлекает внимание к новым спорным пунктам, заставляет сосредоточиться на них. Конфликт служит сигналом к началу перемен и даже к сближению. Внедрение инноваций часто

связано с враждой, с подготовкой к войне. Многие научные открытия сделаны, как известно, благодаря гонке вооружений.

- Вражда часто предшествует сближению и любви, являясь своего рода «отступлением для разбега». Вражда помогает взаимодействию культур. Плодотворный синтез многих этнических сообществ обусловлен крайней степенью вражды — войной.

- Вражда подогревает спор, в котором рождается истина. Истина нередко уясняется и устанавливается в результате длительной борьбы партий, ценой крови и жертв. Далеко не всегда можно прийти к истине прямым и мирным путем.

Каждый человек ощущает в себе истоки вражды — например, в том особенном интересе, который испытывает к несчастью ближнего, а также в «духе противоречия», который возникает подчас между самыми близкими людьми. «Оппозиционный инстинкт» «примешивается» к поведению человека в любых ситуациях: он утверждает себя, отрицая другого. Иногда поводы для вражды изыскиваются специально, когда напряжение в группе (социуме) достигает известного предела.

Что провоцирует вражду?

Как бы парадоксально это ни звучало, но сильнее всего провоцируют вражду общие интересы, общая идеология и близкие отношения. С чужим человеком мы соприкасаемся поверхностно, не пытаемся изначально достичь единства взглядов или духовной близости. Однако, если единство, общность стали чем-то само собой разумеющимся, то всякое отступление от них воспринимается болезненно. На фоне общности многих точек зрения и интересов мелкие несовпадения или несогласия принимают чудовищные размеры, а потому в семье или в политической партии конфликты могут вспыхивать из-за пустяков. Обвинения в предательстве, ереси возникают именно на почве идейной, интимной или духовной близости, а потому для вражды достаточно даже одного мелкого повода.

Еще одно парадоксальное утверждение: вражду провоцирует любовь.

Для большинства людей, находящихся в близких отношениях, характерны неосознанная зависимость, недоговорен-

ности, желание господствовать. В любви мужчина и женщина стремятся понравиться друг другу и выглядеть лучше, чем они есть. Любовь ограничивает их некоторые свойства и качества, что вызывает определенное напряжение в поведении. Постепенно они связываются с любимым человеком, ради которого все и делается. Раздражение накапливается и в ситуации мелкой ссоры, оно выражается в потоке упреков и обвинений. И хотя стихийное отвращение, вражда, даже чувство ненависти между мужчиной и женщиной не имеют определенных оснований, однако оно есть символ здорового, целостного бытия, часто — прелюдия к страстной любви.

Чем тоньше, глубже, живее связь между людьми, тем легче она рвется. Вероятно, поэтому творческие и гениальные личности сближаются на короткое время, а потом расходятся.

Тем не менее хорошо воспитанные и гармоничные люди именно в момент конфликта осознают, сколь незначителен он по сравнению с благодатным чувством близости, любви или дружбы. Это возможно потому, что высокоразвитые люди способны сочетать полную самоотдачу с полной внутренней свободой.

Вражда может быть сведена к минимуму, ограничена культурными рамками, рационализирована в форме экономической конкуренции, научной дискуссии, спора, но не может быть полностью искоренена. Примерами социализированной вражды являются игры и дебаты сторон в суде. А тесную близость без вражды трудно поддерживать потому, что духовные отношения, в отличие от материально-экономических, не могут быть статичными.

Чтобы ограничить эти деструктивные тенденции и не способствовать проявлению вражды, людям приходится сознательно поддерживать некоторую дистанцию.

98. Какой конфликт способствует сплочению группы?

Менеджер: Даже не знаю, что делать, в коллективе все время разговоры о конкурентах, появляется какая-то враждебность по отношению к ним, а ведь это определенная агрессия, и она может быть направлена на любого человека в коллективе, который не будет поддерживать ее. Может, тренинг провести на снятие агрессии?

Л. Н. Цой: А в коллективе есть межличностные конфликты?

Менеджер: Таких конфликтов нет, коллектив дружный, но мне не нравится агрессивность по отношению не только к конкурентам, но даже к другому отделу.

Л. Н. Цой: А как она проявляется и в чем?

Менеджер: В основном в разговорах.

* * *

Конфликт с внешним врагом, оппонентом является хорошим диагностическим материалом. Менеджер, может, и знает, но не может смириться с тем фактом, что осознание конфликта с внешними группами усиливает внутренние взаимосвязи группы, ведет к мобилизации усилий ее членов и, следовательно, к усилению сплоченности. В группах, вовлеченных в борьбу с внешним врагом, одновременно проявляется и деспотизм над личностью. До появления внешнего врага и возникновения конфликта группа, вероятнее всего, испытывала недостаток в коммуникации, в проявлении сопричастности и солидарности, в потребности показать себя как самостоятельную социальную структуру. Группы, втянутые в продолжительную борьбу с внешним противником, более нетерпеливы к тем, кто не согласен с ними.

Сплоченность группы усиливается, когда она утверждает свое единство, выступая против внешних «врагов» («чужих») и лояльных к ним (пока «своих»). Такие группы стараются освободиться от «своих» и обычно не растут в численности. Те, которые не ведут длительную борьбу с внешним врагом, обычно не выдвигают никаких особых требований для полного вовлечения всех членов, они увеличивают свою численность, демонстрируя гибкость структуры, в рамках которой они оставляют пространство для «приемлемого внутреннего конфликта».

Иными словами, если внутри группы нет места для внут-ригруппового конфликта, значит, она все больше замыкается и закрывается и становится опасной, с точки зрения возможности влияния и управления группой извне.

В конфликте с внешним врагом ясно проявляется структура группы и опосредованные реакции на внутренний (скрытый) конфликт. Если бы не появился внешний враг, то группа столкнулась бы с внутренним конфликтом, в котором обязательно бы проявилась деспотия большинства над меньшинством.

Жестко организованные борющиеся группы действительно могут находиться в осознанном или бессознательном поиске врагов для поддержания единства и внутренней сплоченности. Создание образа врага или его изобретение (поиск «козла отпущения») усиливает социальную сплоченность, которой угрожают внутренние расколы.

Таким образом, внешний враг сплачивает группу, выявляет неформальных лидеров, ее структуру и «роли» каждого участника. Но все-таки конфликт не обязательно влечет за собой враждебность и агрессивность. Само по себе враждебное побуждение не объясняет возникновение и существование конфликта.

Существуют так называемые «гармоничные конфликты», в которых участники:

- имеют приблизительно равные властные полномочия и ресурсы;
- действуют рационально,
- подчиняются определенным правилам игры, чтобы не навредить организации и минимизировать ущерб сопернику.

Но даже в этих конфликтах цели между иерархическими структурами могут быть разными и их надо согласовывать.

99. Что делать со слухами, сплетнями и интригами в организации?

*И вредные слухи могут быть полезными, если окажутся
верными.*
В. Георгиев

*Кто распространяет слухи,
тот отбросил добродетель.*
Конфуций

*Интрига составляет силу слабых. Даже у дураков
хватает всегда ума, чтобы навредить.*
У. Шекспир

Интрига (франц. *intrigue*, от лат. *intrico* — запутываю): 1) происки, козни... 2) способ построения фабулы драматического, эпического и кинематографического произведения при помощи сложных перипетий действия, столкновения интересов и хитрых проделок персонажей.

Интриган — человек, который занимается интригами и кознями.

В организации интрига — это сообщение такой информации, которая привлекает внимание коллектива и обрастает разными дополнениями, формируя определенное отношение к человеку.

Часто интригана сложно выявить, т. к. интрига — это коллективное действие. Каждый сотрудник, который столкнулся с ней, вносит свою лепту, хотя бы передавая информацию другим.

1. Прежде чем выявлять интриги, необходимо понять, что они играют определенную роль и выполняют определенные функции в организации.

Во-первых, они восполняют недостаток информации в организации.

Во-вторых, интриги являются показателем того, что у сотрудников имеется свободное время.

В-третьих, наличие интриг отражает уровень корпоративной культуры в организации.

Интриги есть в тех организациях, в которых руководитель

интриган — это гипотеза, которая часто подтверждается.

Интриги — это потребность коллектива в дополнительной энергии, необходимой для сплачивания неформальных групп. Часто они сопровождаются сплетнями и слухами. Это единый информационный клубок, борьба с которым является одной из главных задач корпоративной культуры.

Интриги могут быть различными по содержанию и направленности. Часто именно это волнует руководство и управленцев.

Некоторые руководители специально приглашают психологов, чтобы они выявляли интриги или создавали их.

2. Прежде чем выявлять интриги, необходимо понять, кому или чему они мешают. Содержание их может быть положительным и отрицательным. Положительное — это успехи и победы, скрытые от коллектива. Отрицательное — информация об интимной жизни сотрудника, скрытых доходах, угрозе и т. п.

Положительное содержание вызывает чувство зависти у сотрудников и обсуждения, объединяет людей завистливых. Отрицательное вызывает моральное осуждение и самодовольство у тех сотрудников, которые, получив информацию, почувствовали себя лучше другого.

Кому мешает интрига? Она негативно воспринимается теми, кто является ее объектом. Если это руководитель — а о нем всегда ходят разные сплетни и слухи, — то он действует исходя из возможностей использования административного ресурса. В любом случае интрига неискоренима в организации, как и в обществе.

Сплетня — слух о ком-то (о чем-то), молва, известие о ком-то (о чем-то), обычно еще ничем не подтвержденное, основанное на неточных или заведомо неверных сведениях.

Одна из причин появления слухов в организации — это недостаток информации, потребность людей в коммуникации и знании. Слухи распространяются тогда, когда события имеют большое значение для людей, а полученные известия либо недостаточны, либо субъективно двусмысленны. Последнее имеет место быть, если известия сообщены неясно, или если до человека дошли противоречивые версии, или если он не в состоянии понять полученное им сообщение.

Важность и двусмысленность — вот два необходимых условия, которые связаны с передачей слухов.

Формула интенсивности слухов:

$$R \sim I \times A,$$

где R — количество циркулирующих слухов,

I — заинтересованные лица,

A — тема.

Количество циркулирующих слухов (R) будет меняться с изменением важности вопроса для заинтересованных лиц (I), умноженной на неоднозначность сведений, касающихся обсуждаемой темы (A). Важность и двусмысленность не складываются, а перемножаются — если либо важность, либо двусмысленность равна нулю, слухов нет.

Следовательно, чтобы уменьшить количество слухов, необходимо сообщать людям самые точные новости, по возможности быстро и максимально полно.

Однако слухи и сплетни в организации все равно не исчезнут, т. к. они выполняют несколько функций:

- группообразования в организации по принципу доверия и приобщения к некоторой «тайне»;
- канала утечки информации;
- поддержания общения в ситуации жесткого контроля.

Слух, как своего рода тайна, объединяет людей, делает их значимыми для самих себя. Распространяя слухи, человек тем самым показывает, что он знает больше, чем другие, и привлекает к себе внимание как источник информации и дезинформации.

Что делать со слухами и сплетнями? Их нельзя истребить, но можно ограничить нормами корпоративной культуры в организации. Чем меньше людей будет поддерживать сплетни и слухи (слушать и передавать), тем скорее сплетники и распространители слухов будут чувствовать себя некомфортно.

Однако надо отметить, что интриги, слухи, так же как и конфликты, локализуются в тех организациях, в которых существует тотальный контроль над сотрудниками и не сформированы корпоративные нормы коммуникации (табл. 23). Разговор с сотрудниками об интригах и сплетнях не стоит начинать руководителю, в случае если они не мешают реализации инновационной стратегии и не создают коммунальных конфликтов.

Таблица 23. Признаки нарушения коммуникации в организации

Формальные признаки психологического манипулирования	Приемы	Результат
Раздражение оппонента	Насмешки, обвинения, упреки и т. п. до тех пор, пока собеседник не будет раздражен и не сделает при этом ошибочное, невыгодное для него самого заявление	Выведение человека из состояния психического равновесия, принятие невыгодного для него предложения
Демонстрация высокого уровня профессионализма и компетентности	Применение «научообразных» терминов	Появление раздражения, отчуждения или «уход в защиту». Либо появление страха задать уточняющий вопрос и тем самым принять «по умолчанию» приводимые доводы
Дефицит времени, высокий темп обсуждения	Быстрый темп речи, большой поток разных идей и мыслей, не позволяющий «обработать» полученную информацию	Состояние дискомфорта, желание быстрее уйти
Перевод спора в сферу домыслов, слухов, предположений	Высказывание недоверия и подозрения	Попытки либо оправдаться, либо объяснить то, что не имеет отношения к предмету обсуждения
Ссылка на «высшие интересы» без их расшифровки	Напоминание о том, что в случае если не будет договоренностей, это может затронуть интересы тех, кого крайне нежелательно расстраивать либо выводить из состояния равновесия. А от них зависит судьба многих — и ваша в том числе	Вынудить оппонента согласиться на невыгодных для него условиях
Снижение значимости доводов оппонента, унижение иронией	Появление в разговоре фраз типа: «Это все глупости», «Это ерунда», «Это общеизвестно», «Это банально»	Вынуждение оппонента эмоционально реагировать на однозначность и бездоказательность оценки, в которой реально не содержится никаких доводов. Побуждение к оправданию
Демонстрация обиды	Демонстрация своей обиды жестами, мимикой, словами	Прекращение дискуссии
Противопоставление теории практике	Высказывание о том, что тезис оппонента хорош лишь в теории, но неприемлем на практике	Взаимные нападки и обвинения

100. Что представляют собой психологические манипуляции?

Психологические манипуляции — это приемы, основанные на психологическом воздействии на собеседника с целью ввести его в состояние раздражения, сыграть на его чувствах самолюбия, вины, стыда, использовать проявления других тонких особенностей психики человека. Перечислим основные приемы психологических манипуляций (табл. 24).

Таблица 24. Приемы психологических манипуляций

Формальные признаки психологического манипулирования	Приемы	Результат
Перевод непонимания и понимание	Переформулировать слова оппонента в угоду своим интересам, объединение мыслей оппонента в единое смысловое поле	Изменить смысл сказанного и реализовать свой замысел словами оппонента
Навешивание ярлыков	Прямые оскорбления: «Вы обманщик», «Вы негодяй», «Вы подлец»	Прекратить дискуссию или спровоцировать ответную реакцию, показав тем самым низкий культурный уровень оппонента
Мнимая забывчивость и невнимательность	Пропускать то, что не в ваших интересах	Перевести дискуссию в другое русло, не значимое для оппонента
Опора на прошлое заявление	Напоминание о прежних высказываниях, противоречащих только что сказанному	Завести дискуссию в тупик или же дать информацию о характере изменившихся взглядов оппонента, о его неустойчивости и ненадежности
Лингвистическая «косметика»	Одну и ту же идею выражают по-разному, придавая ей нужный оттенок	Придать разговору смысл, который невыгоден оппоненту

Продолжение таблица 24.

Формальные признаки психологического манипулирования	Приемы	Результат
Видимая под-держка	Подтвердить, что доказываемый тезис известен и может иметь место, однако после тщательной проработки проблемы убедить оппонента в его несостоятельности	Успокоить оппонента согласием, отвлечь внимание от главного, а также ослабить его психологическое сопротивление
Принуждение к строго однозначному ответу	Требование дать однозначный ответ	Не дать оппоненту развернуть содержательно свой тезис
Одновременное задавание множества вопросов	Задать много разных и мало совместимых друг с другом вопросов, а потом в зависимости от ответов направлять ход дискуссии	Обвинить оппонента в непонимании сути проблемы или же в том, что он не полностью ответил на вопросы, ввел в заблуждение либо ушел от ответа
Отождествление факта и мнения	Стремление показать, что то, о чем говорит оппонент, — это его личное мнение	Перевести дискуссию в русло обсуждения совсем другой проблемы, где оппонент будет доказывать, что это не только его личное мнение
Появление рабу-листики (черной риторики)	Преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподнесение их как забавных и странных	Ввести оппонента в состояние далеко не конструктивного настроения при обсуждении проблемы. Вызвать крайне негативную защитную реакцию в форме негодования, обвинения либо отказа от дискуссии
Приучение оппонента к одной мысли	Утверждение о том, что идея оппонента не имеет никаких перспектив	Постепенно и целенаправленно приучить собеседника к какому-либо бездоказательному утверждению
Откровенность заявления	Показать значимость доверительного общения и снижения значимости сказанного ранее	Побудить оппонента ответить в том же ключе, т. е. так же откровенно, честно и прямо

101. Как распознать лесть и как к ней относиться?

*Кто такой льстец? Это гибкий и снисходительный ум,
который улыбается при каждом Вашем вздохе,
вскрикивает при каждом Вашем слове и рукоплещет
всем Вашим действиям.*

Французский философ-моралист Лабрюйер

Лесть часто отождествляется с комплиментами, однако это не одно и то же, хотя лестные или комплиментарные обороты речи по силе своего воздействия на психику человека не уступают ничему. В чем сходство и различие между понятиями? Общее то, что они, воздействуя на подсознание человека, способны:

- усладить слух оппонента;
- ослабить критику в свой адрес;
- создать необходимую атмосферу признания человеческих достоинств.

Но если комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства, то лесть по своей природе может спровоцировать обратную реакцию. Например, во фразе: «То, как Вы управляете коллективом, вызывает восхищение!» — гибкий и проницательный ум услышит лесть, т. е. прямолинейное, простое подчеркивание достоинств человека. Однако в комплиментарном высказывании типа: «Я теперь понимаю, почему Ваш стиль вызывает восхищение у многих людей!» — просматривается догадка, признание достоинств человека.

Итак, основные отличия лести от комплимента состоят в том, что:

- лесть прямолинейна, однозначна, проста и понятна, комплимент же предполагает разночтение, размышление, в ходе которого человек вынужден домысливать что-то;
- предметом лести являются люди и их качества, предметом же комплимента являются вещи, дела, идеи, т. е. все, что имеет косвенное отношение к людям;
- лесть подразумевает преувеличение положительных качеств личности, приписывание достоинств, которых нет; комплимент же не допускает этого, он лишь опосредованно

указывает на наличие ряда положительных качеств.

Будьте осторожны, когда слышите лесть, ибо за ней скрывается злость, зависть, ревность и месть. Не верьте льстецам никогда, помните русскую пословицу: «У лести очень теплый взгляд, да сердце изо льда».

102. Что представляют собой организационно-процедурные манипуляции?

Организационно-процедурные манипуляции — это легитимные, формальные и, на первый взгляд, вполне объективные трудности сопротивления нововведению (например, приемы, ориентированные либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для одной из сторон варианту обсуждения).

1. «Формирование первичной установки». Суть уловки состоит в изначальном предоставлении слова тем, чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать у них определенную установку на восприятие какой-либо идеи. В этом случае срабатывает эффект «рамки», согласно которому тон и направленность именно в начале обсуждения формируют в сознании окружающих необходимую установку на направленное восприятие ими тех или иных положений обсуждаемой проблемы.

2. «Предоставление материалов лишь накануне». Эта уловка заключается в предоставлении участникам дискуссии рабочих материалов (проектов, контрактов, программ и т. п.), предназначенных для обсуждения, незадолго до его начала, когда просто физически тяжело ознакомиться с ними.

3. «Недопущение повторного обсуждения». Уловка удаётся, когда принятые решения фиксируются жестко и сознательно не допускается повторного обсуждения, даже при поступлении новых заслуживающих внимания данных, способных повлиять на выработку окончательного решения.

4. «Накал атмосферы "агрессорами"». Уловка подразумевает поочередное предоставление слова агрессивно настроенным оппонентам, допускающим взаимные оскорбления, которые лишь формально пресекаются. В результате атмосфера обсуждения накаляется до критической и на обращенный к участникам дискуссии вопрос: «Будем ли обсуждать дальше?», как правило, большинство склонно ответить: «Нет!».

5. «Первоочередная преемственность в голосовании». Суть уловки состоит в вынесении на голосование пред-

ложений не в порядке поступления, а по степени их приемлемости для заинтересованной стороны, чтобы колеблющиеся могли быстрее «отдать свои голоса».

6. «Приостановление обсуждения на желаемом варианте». Такая уловка означает прекращение обсуждения важной проблемы на выступлении, отражающем наиболее желательную позицию. Окружающие в этом случае подвергаются влиянию известного уже эффекта «рамки», когда идеи последнего выступления способны сильнее сформировать нужную психологическую установку на восприятие необходимой информации.

7. «Выборочная лояльность в соблюдении регламента». Это тот случай, когда одних выступающих жестко ограничивают в регламенте, а других нет. Аналогичны ограничения и в характере высказываний: одним прощают «резкости» в адрес оппонента, другим делают замечание.

8. «Принятие решения псевдо-де-юре». Данная уловка используется в том случае, когда на обсуждение специально приглашают лиц, не имеющих права голоса, и по ходу дискуссии спрашивают у них, каково их мнение по поводу обсуждаемой проблемы. Затем, ориентируясь на мнение людей, не имеющих решающего голоса, руководство принимает нужное решение.

9. «Перерыв в обсуждении». Суть уловки состоит в том, чтобы объявить перерыв в обсуждении в ключевой момент дискуссии, когда может быть выработано крайне неудобное и неприемлемое решение.

10. «Выпускание пара на несущественных вопросах». Это такая модель обсуждения, когда сначала сознательно долго обсуждают незначительные, второстепенные вопросы, а затем, когда многие устали от дискуссии или находятся под впечатлением какой-либо предыдущей «перепалки», выносят на обсуждение важный вопрос.

11. «"Случайный" комплект документов». Это сознательно созданная ситуация, когда участникам обсуждения «как бы случайно» раздают неполный комплект документов, а затем по ходу выясняется, что кто-то (к сожалению) не в курсе всей имеющейся информации.

12. «Избыточное информирование». Это альтернативный вариант предыдущей уловки, заключающийся в том, что готовится очень много проектов, возможных решений, и со-

поставить их за короткое время в ходе обсуждения оказывается просто физически невозможно.

13. «"Потеря" документов». Уловка удастся, если «как бы случайно» потеряются рабочие документы, письма, обращения, записки и все, что может негативно повлиять на ход обсуждения. Существуют и другие уловки организационно-процедурного характера («Игнорирование поступивших предложений», «Неожиданная смена повестки дискуссии» и т. п.), которые направлены либо на срыв обсуждения, либо на сведение дискуссии к взаимным оскорблениям и т. д. Конечная цель данных уловок, как было показано выше, — свести дискуссию к вариантам, заведомо неприемлемым для оппонентов.

103. Выбор приоритетов при загруженности делами и встречами

Ситуация

Утром вы собираетесь на работу. Ваше время ограничено, как раз доехать до работы. И вдруг жена говорит: «Дорогой, не мог бы ты меня подвезти на работу. (Она работает на другом конце города, и потратить придется в общей сложности 1,5 часа.)»

Звонит телефон. Поднимаете трубку, голос матери: «Сынок, мне очень плохо. Привези лекарства».

Подходит дочь и говорит: «Папочка, ты обещал меня сегодня подвезти в школу».

Звонит телефон. Поднимаете трубку. Начальник: «Евгений Петрович, прошу вас срочно подъехать к заказчику и взять у него подписанный договор. Если успеем подписать до обеда, то сегодня на нашем счету будут деньги».

Обувааетесь и видите, что у вас подошва отклеилась, а это самая дорогая модельная обувь, и вам она просто необходима для поддержания имиджа. Надо срочно заехать в магазин и купить обувь или отдать в ремонт.

Звонит телефон. Поднимаете трубку, голос врача: «Евгений Петрович, Вам знакома фамилия Кирсанова Николая? Он при смерти. Ему осталось жить несколько часов, он хочет с Вами проститься. Приезжайте по адресу...».

Звонок в дверь. Открываете, на пороге стоит ваш коллега, он живет в соседнем подъезде. «Евгений Петрович, извините, пожалуйста, у меня машина поломалась. Не могли бы Вы меня подвезти сегодня?»

(Расставьте приоритеты: что вы будете делать в первую очередь?)

* * *

Выбор приоритета при загруженности делами — это выбор стратегии поведения и определенного стиля жизни. Нет универсальных критериев выбора: что первично, а что вторично. Однако для каждого человека существует своя система координат, можно сказать мировоззренческая, которая сформирована его ценностными установками, верой и тради-

циями, образом жизни.

Предлагаемый выбор приоритетов сформулирован на основании ценности собственной жизни, жизни самых близких людей, личного времени, прибыли и конкуренции. Группы дел, как и дела внутри групп, расположены в порядке значимости.

Группа X — Экстра-дела — Рисковые дела

Дела, невыполнение которых может привести:

- к потере жизни или приобретению увечья, грозящего смертельным исходом;
- распаду и краху семьи, фирмы или социального статуса;
- полной потере средств к существованию, жилища.

Группа А

Дела, невыполнение которых может привести:

- к потере прибыли, имеющихся заказов;
- понижению социального статуса;
- потере новых клиентов, связей;
- ухудшению имиджа;
- увеличению дистанции с любимым или близким человеком, с другом;
- потере нового рынка сбыта.

Группа В

Дела, невыполнение которых может привести:

- к потере устоявшихся связей и отношений, клиентов, заказов;
- дестабилизации сложившейся ситуации.

Группа С.

Дела, невыполнение которых может привести:

- к информационной неразберихе;
- передаче их другому человеку;
- встречам и разговорам, имеющим косвенное отношение к бизнесу, работе, делу, это пустые разговоры, обсуждение политики, секса, религии, чужих жизней и т. п.;
- текущие дела и мелочи, не влияющие на группы X и А.

В любом случае выбор приоритетов можно рассматривать как стандартную ситуацию, в которой надо честно и внятно

сказать самому себе и тем, кто рядом, каким образом человек выстраивает свои отношения. Несомненно, на выбор приоритетов влияет возраст, социальная позиция, функциональная роль и другие факторы. Однако, сделав быстро выбор, вы можете сохранить психологическое равновесие, время и остаться верным собственным ценностям.

Выбор любого дела – это вопрос самоопределения и порядка в деловых и межличностных связях.

104. Что представляют собой иерархические манипуляции?

Иерархические манипуляции возникают в иерархических отношениях («начальник—подчиненный»), их задачей является собрать компромат на сотрудника и снизить значимость результатов его труда. Иерархические манипуляции применяются в ситуации, когда начальник хочет избавиться от работника, явно не нарушая закон и всем своим видом показывая «заботу» о качестве.

Каковы признаки иерархических манипуляций?

- Критика высказывается таким образом, чтобы подчиненный не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

- Употребляются фразы о том, что никто, кроме подчиненного, никогда не просил пояснить такие простые указания.

- При повторном обращении подчиненного начальник напоминает ему, что он не отвечает на один и тот же вопрос дважды.

- Начальник напоминает подчиненному, что тот отнимает у него драгоценное время по пустякам.

- Начальник демонстрирует, что всеми силами пытается сдержать раздражение.

- Начальник прогнозирует ошибки, которые подчиненный еще не допускал.

- Начальник дает подчиненному несколько заданий с подробными инструкциями, но оставляет неясными цели и ожидаемые результаты.

- Начальник не дает никакой инициативы подчиненному и не разрешает ему принимать никаких решений, даже если тот знает сам, как лучше можно выполнить задание.

- Начальник часто меняет указания, отменяя предыдущие, на которые подчиненный уже потратил время и ресурсы.

- Начальник назначает сроки, в которые подчиненный заведомо не сможет уложиться.

- Начальник дает такое задание, с которым может справиться некомпетентный работник.

Все эти манипуляции направлены на то, чтобы:

- подчиненный засомневается в своих собственных способностях;
- у подчиненного отпало желание оказывать влияние на других;
- подчиненный знал свое место и опасался принимать простейшие решения;

- сформировать зависимость от начальника;
- показать подчиненному, кто здесь хозяин.

В результате иерархических манипуляций подчиненный вынужден будет искать другую работу. Они представляют собой форму изощренного тайного моббинга.

105. Какое значение имеют критика и догма в процессе реализации инновации?

Критика — налог, который великий человек платит публике.
Дж. Свифт

*Догматы — гарантия прогресса, толковать их опасно,
приходится разрушать.*
Станислав Ежи Лец

В процессе реализации инновационных проектов роль критики и догмы возрастает. А потому Конфликтменеджерам необходимо знать суть и назначение критики и догмы в жизни организации. «Критика», «догма», «догматик» — часто употребляемые слова, и многие не задумываются об их содержании. С точки зрения абстрактного подхода критика и догма — противоположные понятия, однако это не так. Между ними существует сложнейшее диалектическое взаимодействие.

В повседневной жизни критика часто трактуется как отрицательное суждение о чем-либо, независимо от того, обосновано ли оно методологически или просто является результатом неприятия, смутного ощущения некачественности вывода, неполноты данных (например, при анализе ситуации) или внутреннего недовольства положением дел в организации. Обычно человеческие симпатии на стороне критика и критичности, а не догмы и догматизма. Но легко заметить, что критика и догма в определенном смысле обуславливают друг друга. Догма часто оказывается революционнее, а критика пассивнее и консервативнее. Это парадокс не логический, и решение его заключается в конкретных социальных обстоятельствах существования людей и реализации новых идей.

Критика и догма взаимно предполагают друг друга как минимум в трех смыслах.

1. Критика всегда предполагает догму в качестве объекта. Догмы — это воздух, которым дышит и питается критика.

2. Конструктивная критика, по сути, неизбежно связывается с новой догмой, которая служит опорой в ходе разрушения. Когда дело доходит до созидания, критичность трансформируется в свою противоположность — в догматизм. Догма

здесь выступает как утопический образ будущего, своего рода якорь, позволяющий удерживаться на месте и успешно переносить политические шторма и бури. Но когда бури позади и надо плыть, оказывается, что трудно расстаться с якорем.

3. Чем радикальнее социально-политические цели, тем большим догматиком должен быть руководитель, чтобы их реализовать. Чем революционнее руководитель, тем он догматичнее, а чем догматичнее, тем последовательнее в реализации своих идей.

Критика относится не только к сфере познания, т. к. наряду с познанием существует мотивация — то, что предшествует действию.

Можно выделить два типа мотивации: причинная — «потому что» и целевая — «для того чтобы». Выбор дальнейшего пути зависит не только от полученных знаний, но и от ценности преследуемой цели.

В рамках подготовки и принятия управленческих решений под критикой понимается суждение о действиях человека (или группы), вещах или деятельности, выносимое с целью выявления ошибок, недостатков или несовершенства. Право на критику неотделимо от права получения информации.

Для Конфликтменеджера важно понимание изначальной связи понятия «критика» с понятием «решение». Суждение (а критика, как мы видим, и есть искусство выносить суждения) и суд — не случайно однокоренные слова. Конечной целью суждения является принятие решения.

Решение предполагает выбор из двух (или нескольких) возможных альтернатив и принимается обычно в кризисных и конфликтных ситуациях. Именно поэтому критика несет в себе громадный созидательный потенциал для организации. Она как кирпичик в строительстве и развитии организации, связана с поиском «истины», которая не изрекается сверху, а определяется в борьбе мнений, в соперничестве интересов, подходов, точек зрения той группы людей, которым предстоит реализовывать инновационный проект. Если созидательный характер критики заключен в восстановлении единства слова и дела в организации, то отношение к ней определяется корпоративной культурой. Если критика способствует принятию управленческого решения, то догма — это нечто принимаемое как должное. С одной стороны, принятое управленческое решение (как догмат) защищает устойчивость и

непоколебимость, с другой, догма может препятствовать дальнейшему развитию организации. Несмотря на то, что критике подвергаются устоявшиеся стереотипы, она не всегда направлена на развитие.

Роль критики в процессе получения новых идей очень важна, т. к. творческий процесс предельно критичен. Он разрушает все приемлемые для новатора существующие стереотипы, критически пересматривает список факторов и ограничений, подвергает критическому осмыслению то, что большинство специалистов не решается критиковать.

Процесс возникновения идеи не легок и не быстр, как это может показаться со стороны. Поэтому внешняя критика как инструмент поиска решения может быть мощным подспорьем ее создателю. Новатор, как правило, видит иную структуру проблемы.

Поэтому внешняя критика, в большинстве своих проявлений базирующаяся на традиционных представлениях, как правило, носит авторитарный характер. Даже не в личностном плане. Оппоненты новатора апеллируют к авторитету существующих представлений, ценностей и ограничений, которые необходимо разрушить. В случае полной несовместимости подходов исключается возможность конструктивной критики.

Чаще всего инновационная идея неизбежно сталкивается с неконструктивной критикой, а ее реализация — с определенным организационным сопротивлением. Поэтому если уж говорить о генерации идей как о бизнес-процессе, то критика должна быть организована так, чтобы, по крайней мере - не свести на нет процесс внедрения инновации.

Специалисты в инновационном процессе — это «модераторы» идей, талантливые критики новой информации. Дельная критика новой идеи — необходимое условие превращения «сырья» и «полуфабриката» в конечный продукт.

Суть демократической критики близка сути демократических принципов управления — пусть гибнут теории, а не люди.

106. Каковы принципы конструктивной критики в конфликте?

*Ничто так легко не убивает человеческое честолюбие,
как критика со стороны вышестоящих.*

Принцип Швэба

Сократа можно признать первым «мучеником за критику» в истории человечества.

Весной 399 года до н. э. афинский суд приговорил его к смерти. В «обвинительном заключении» фигурировали такие преступления, как развращение молодежи и неуважение к богам. Сократ позволял себе задумываться и сомневаться там, где полагалось верить бездумно и безоглядно, там, где должностные лица повелевали не сомневаться. Ставя под сомнения догмы. (Некоторые исследователи считают, что Сократ подрывал политическое единство Афин самым фактом свободного размышления о государственном устройстве и вовлечением граждан в свои дискуссии.) Сократ умер, выпив чашу яда. В истории этого мужественного человека, может быть, впервые отчетливо и ярко проявились конфликты и противостояние великих сил (административной власти и свободного мышления), в значительной мере влияющих на ход исторического развития вплоть до наших дней.

Kritike (греч) — умение судить о вещах, искусство суждения. Критика в обыденной жизни воспринимается негативно, т. к. оказывает серьезное влияние на человека, отнюдь не всегда положительное. В науке вне критики нет развития. Она может не иметь границ, если направлена на совершенствование окружающего мира, человека, улучшение ситуации. Критика от разных людей воспринимается по-разному. Более благосклонно и положительно воспринимается критика от авторитетных и компетентных специалистов.

Авторитетность может не быть связана с профессиональной деятельностью и носить временный характер. Авторитет связан с мифом, т. к. доверие и вера формируются на основании принятия человека таким, каков он есть. (Например, на определенном жизненном этапе какой-то человек был для Вас авторитетом. Мама, папа, сестра, учительница и т. д.)

Компетентность в большей степени связана с професси-

ональной деятельностью.

Сравнение, критичность, признание профессионализма или экспертных знаний позволят признать компетентность человека в какой-либо области. Например, в компьютерной технике, человек может быть очень компетентным но для Вас он может не быть авторитетом.

На одном из семинаров с менеджерами на вопрос: «Как Вы относитесь к критике?», были получены ответы: положи-

Таблица 25. Аргументация отношения к критике

Положительное отношение, потому что ...	В зависимости от разных факторов	Отрицательное отношение, потому что ...
Есть интерес к теме	Если в помощь, то конструктивная критика, если нет, то деструктивная	Критика вызывает страх и стресс
Возможно развитие идей	Важно, кто критикует (авторитетность и компетентность)	Критика дана в резкой и неуважительной форме
Можно получить критические замечания	В каком эмоциональном состоянии находятся критикующий и критикуемый	Категоричность критики неприемлема
Рационализировать то, что ранее было изложено нерационально	Какова установка у критикующего и критикуемого	Вызывает отрицательные эмоции
Можно скорректировать действия		Критика манипулятивна
Сохранить трезвость в размышлениях и по отношению к себе		Критика снижает самооценку
Можно получить разные мнения об одном и том же		Появляется обида
Критика помогает развитию и преодолению ограничений		Появляется чувство ущербности и ограниченности
Критика позволяет развернуть то, что недосказано		

тельно, отрицательно и в зависимости от разных факторов (аргументация приведена в табл. 25).

Для того чтобы критика носила конструктивный характер, необходимо придерживаться следующих принципов.

- По идее критика должна быть всегда объективной, на основе некоторых общепринятых критериев.

- Критике должны подвергаться недостатки в поведении и ошибки в деятельности, но не должны ставиться под сомнение личностные качества человека.

- В критике должны отмечаться не только недостатки, но и позитивные предложения по их устранению. При этом важно отметить способность самого человека исправить существующее положение.

В каких случаях критика может быть упущена и не важна, и какая именно критика?

- Критика может быть отодвинута на задний план, когда выдвигаются идеи в режиме «мозгового штурма».

- Критике не место там, где мы хотим понять, что же хочет сообщить нам оппонент. Сначала необходимо понять содержание сказанного, а затем уже переходить к критике (рис. 15).

- К критике дилетанта необходимо относиться профессионально, т. е. как к критике дилетанта.

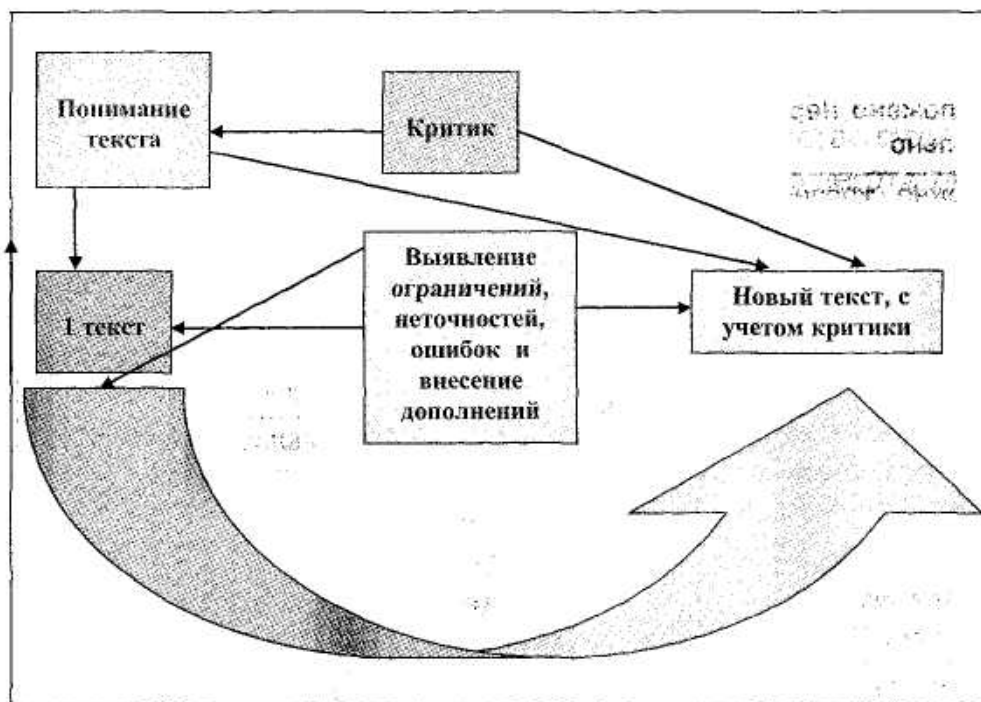


Рис. 15. Процесс коммуникации между критикуемым и критикующим

- Критика бесполезна, если мы рассматриваем один объект с разных точек зрения или с разных оснований (например, научных).

- В критике нет необходимости, если есть доверие к исследованиям, методам и результату, т. е. если есть рациональная вера (Кант).

- Принцип критичности необходимо дополнять принципом рациональной веры для достижения разных целей.

Конструктивная критика есть процесс созидания, а не разрушения. Критика как диалог — это не необходимое предисловие к делу, а само дело, и в этом смысле для нее нет границ: она действительна и действенна, покуда существует мир.

Конструктивная критика есть преодоление разрыва между словом и делом — не «средство преодоления», а преодоление как таковое, ибо в нормальном межчеловеческом диалоге такие вещи, как двойная мораль, бухгалтерия и т. п., являются патологическим извращением, для излечения которого достаточно нормальной морали и нормальной правоохранительной системы.

Критика как диалог — это нормальное явление. Критика «вплетена» в жизнь, она — ее неотъемлемая часть.

107. Может ли вопрос быть конфликтогеном?

Вопрос является конфликтогеном в силу своей многофункциональности и контекста. Дифференциация по разным основаниям позволяет выявить негативные и позитивные цели вопросов, которые могут:

- умиротворить или спровоцировать на агрессию;
- выявить факты или скрыть их;
- разубедить в чем-то или внушить что-то;
- побудить к чему-либо или демотивировать;
- заострить внимание на предмете обсуждения или на личности;
- поделиться знаниями, впечатлениями или допрашивать;
- выявить оценку или признать ее ошибочной;
- объяснить или потребовать (вынудить) оправдания;
- призвать к более детальному описанию или перекрыть источник красноречия;
- позволить возвыситься или уравнять позиции;
- показать силу или продемонстрировать слабость;
- объединиться или разъединиться.

Приведем пример альтернативных и наводящих вопросов, которые могут возникнуть как реакция на основной тезис из доклада на совещании менеджеров.

Альтернативные вопросы

С помощью этих вопросов мы ставим собеседника в ситуацию ограниченного, но добровольного выбора из двух возможностей, аспектов, фактов в форме «или—или», либо просим сделать выбор между двумя вещами, предметами, объектами (табл. 26).

Наводящие вопросы

С помощью этих вопросов до собеседника стремятся донести какую-либо идею. Они применяются в ситуации эмоционально-психического воздействия, иногда даже при помощи угроз на «языке тела» (табл. 27). Признаки наводящих вопросов — это наличие таких союзов, наречий, вводных слов и частиц, как «итак», «или», «разве не», «однако», «даже не», «также», «значит».

Таблица 26. Характеристики альтернативных вопросов

Цель	Содержание цели	Вопрос
Позитивная	Ограничение (в интересах обоих собеседников) спектра возможных ответов, чтобы можно было сфокусировать разговор на каком-то предмете	Вы хотите сразу перейти к обсуждению или сделаем несколько вводных замечаний?
Негативная	Сформулировать неправильную альтернативу, чтобы любой ответ собеседника увел разговор в невыгодное для него русло	То, что вы называете инновационными конфликтами, — это ваше недовольство или чей-то интерес?

Таблица 27. Характеристики наводящих вопросов

Цель	Содержание цели	Вопрос
Позитивная (когда участники разделяют общие ценности и у них есть точки соприкосновения, взаимопонимание)	Повторное обсуждение основного тезиса с намерением выявить логику доказательства и раскрыть главную идею	Итак, вы утверждаете, что модель организационного конфликтменеджмента позволит нам разрешить инновационные конфликты в организации? Не могли бы вы поподробнее аргументировать свой тезис?
Негативная (намерение внушить нечто, притом так, чтобы другие успели это осознать). Попытка создать ложное впечатление	Искусственное «подстегивание» течения беседы при помощи запрещенных приемов, недопустимых обобщений, утрированных преувеличений, с агрессивными формулировками и манипулятивным приемами	Разве не очевидно, что вы недооцениваете возможности уже имеющейся модели стратегического управления в организации, способной разрешать инновационные конфликты?

108. Каковы этические требования к демократической критике и демократическому стилю управления?

Если не высказаны противоположные мнения, то не из чего выбрать наилучшее.

Геродот, Древняя Греция, 4 век до н. э.

Чем взрослее общество (организация, группа), тем оно критичнее, прежде всего по отношению к самому себе. Чем оно критичнее, тем яснее осознает себя, свои цели, задачи, место в мире. Благодаря критике люди способны научиться демократии, чему — по словам Сократа, — так и не сумели научиться бессмертные боги. Мысль о необходимости постоянно придерживаться принципа гуманности при критической оценке труда отдельного человека или группы высказал великий режиссер Фелини: «Счастье — это способность говорить правду, не делая несчастными других людей».

- Требование постоянной и неустанной критической проверки собственных и чужих теорий, представлений, планов, предложений.

- Отказ брать что-либо на веру, без проверки и критики, ибо результатом реализации планов, основанных на слепой вере, становятся человеческие жертвы.

- Упорство в критике собственных позиций и точек зрения, а не в их доказывании, ибо в первом случае может быть сокрушена теория, а во втором — человеческие жизни и судьбы.

- Терпимость, т. е. допущение к суду разума любых теорий, представлений, взглядов на жизнь, а не отвержение их заранее с негодованием только потому, что они несовместимы с вашими собственными.

Дух демократической критики, свобода самовыражения не равна делу. Личность может самовыражаться только в том деле, которое она считает своим. Если же дело чуждо личности, то она в нем не самовыражается и, соответственно, не может нести за него никакой ответственности.

Демократическая критика конструктивна и диалогична. Она ставит целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправных позиции, во взаимодействии которых и существует критика. Но здесь имеет-

ся и нечто третье — предмет, о котором идет спор и который придает смысл развертывающемуся диалогу. Именно предметная соотнесенность (для разрушительной критики предмет не важен, он лишь подходящий повод для «обличения») делает демократическую критику диалогичной.

Разрушительная «ударная» критика по форме выражения монологична, т. к. она не предполагает взаимодействия критикующего и критикуемого, из которой может родиться нечто новое. Здесь нет двух позиций, взаимно уточняющихся и даже вырабатывающихся в ходе критики. Здесь только одна позиция, одна точка зрения, по умолчанию верная. Удар ведь — не приглашение к спору, а избиение — не форма диалога.

Диалектика критики состоит в том, что критическое слово и есть дело.

Конфликтменеджер обязан учиться критике, как и искусству руководства, осваивая демократические принципы управления в конфликте.

109. Как реагировать на неприличные вопросы, которые оскорбительны для человека?

Не каждый вопрос заслуживает ответа.

Публиций Сир

Но каждый ответ показывает, что есть отвечающий.

Цой Л. Н.

Вопросы, которые явились причиной конфликтных ситуаций (из опыта автора):

- Сколько раз Вы были замужем?
- Сколько Вам лет, женщина?
- Почему у Вас кривые ноги?
- Как депутат, какими льготами, не предусмотренными законом, Вы пользуетесь?
- Почему вы опоздали на занятия? Это я к Вам обращаюсь, кандидат психологических наук.
- Как расходуются деньги, получаемые организацией от арендаторов?
- Вы когда испытываете оргазм?

* * *

Есть человек, который задает вопрос, и есть человек, который на него отвечает. Сам по себе любой вопрос в первую очередь характеризует того, кто его задает. А вот ответ и реакция на него характеризуют того, кто отвечает. В этой «связке» обидеться и оскорбиться может только тот, кто полностью отождествляет свое «Я» с вопросом. Сам вопрос создает возможности для раскрытия интеллектуального и эмоционально-психологического потенциала, широкого кругозора и коммуникативной культуры или наоборот — нищеты интеллекта и низкой культуры.

Однако чаще всего эту возможность человек использует для того, чтобы оскорбиться, обидеться или обвинить другого в неприличном поведении.

* * *

На одном из семинаров после моих слов о том, что неприличных вопросов нет, один молодой человек решил на мне потренироваться и спросил: «А сколько Вам лет?» (И ехидно

засмеялся! Аудитория с интересом смотрела на меня и ждала, что же я отвечу.)

Мой ответ: «Я родилась в год, когда из жизни ушли два великих философа. Один из них из Индии, основоположник философии ненасилия, — М. Ганди, другой — великий русский философ Н. Бердяев. В этот же год случилось событие мирового масштаба — "родилось" новое государство Израиль».

И спросила: «Знаете ли Вы этих философов и историю государства Израиль? И можете ли Вы назвать год моего рождения?»

(Молодой человек засмутился, аудитория подняла его на смех.)

Поэтому я утверждаю, что неприличных вопросов нет, есть неприличные ответы, есть вопросный синдром, суть которого — неспособность человека отделить содержание вопроса от собственного восприятия и от своего «Я».

Вероятнее всего, следует уже отказаться от старинного правила диалектики, гласящего: «Кто задает вопросы, тот и доминирует!». Оно уже не подходит для современных процессов коммуникации. Более того, следует также пересмотреть то, чему учат детей: что на вопросы нужно всегда отвечать. Существуют глупые вопросы, на которые уж если и отвечать, то так, чтобы глупость того, кто задал вопрос, стала очевидной.

Не ожидая от других нарушения правил в коммуникации, по отношению к себе необходимо придерживаться высоких требований:

- не задавать вопросов, порочащих личное достоинство собеседника;
- взвешивать вопросы, зависящие от контекста;
- различать вопросы, помогающие доминировать в разговоре, и содержательные вопросы;
- распознавать вопросы, восполняющие дефицит информации, и необязательные, избыточные.

Избежать конфликтных взаимодействий невозможно, но при этом тот, кто не позволяет перехватывать инициативу и умеет постоять за себя и свое дело, знает, что девиз: «Молчание — золото» должен быть заменен на девиз: «Никогда не молчи, когда тебе есть что сказать!».

110. Нравственно ли ввязываться в конфликтную, грязную и безнравственную дискуссию?

Когда задают неприличный вопрос, отвечать на него не следует. Когда рассказывают о неприличном, не следует задавать вопросы. Когда рассказывают неприличные вещи, не следует слушать.
Сюн-цзы, 3-2 век до н. э.

Может ли быть дискуссия грязной и безнравственной?

Называя дискуссию грязной, наверное, человек подразумевает образ оппонента, который формируется в процессе дискуссии и затемняет восприятие содержания.

Фиксировать содержание, за которым стоит какая-либо позиция, — нравственно. Предъявлять свою позицию и рисковать, вмешиваясь в дискуссию, чтобы выявить ошибки в суждениях и выводах, даже если знаешь, что кто-то может дать негативную оценку твоей позиции — это высоконравственно.

Безнравственно в дискуссии:

- не учитывать рамки темы;
- не развивать содержание;
- привлекать цитаты и ссылаться на авторитеты, не развивающие тему;
- переходить на личности и выяснять отношения.

Любая дискуссия должна иметь тему и предмет. Участие в ней не свидетельствует о безнравственности. Конфликтный материал, т. е. столкновение позиций, взглядов и разностей, развивает дискуссию. И он является неотъемлемым элементом любой дискуссии, так же как и столкновение идей, взглядов и, позиций и т. д.

Безнравственной дискуссию делают участники, не осознающие, в каких содержательных рамках они находятся и что они делают. Нет безнравственных и неприличных тем для обсуждения, есть неприличные и безнравственные формы. Но даже в случае провокаций и попыток обидеть или оскорбить всегда существует возможность при помощи механизма конструктивной коммуникации выявлять в полной мере нравственный потенциал каждого человека или группы. Это необходимо для того, чтобы понять, какие культурные образ-

цы и модели управления индивидуум будет защищать как руководитель, чиновник, менеджер. Фактически выбор, который делает каждый человек, — это не просто выбор образца. Это выбор тех культурных образцов и моделей, по которым в организации придется строить отношения всем в настоящем и будущем. Возможно, что сегодня отдельному человеку будет отказано в возможности пользования новыми культурными образцами. Однако, как писал Г. Г. Гадамер, в «существовании культуры заключено трагическое противоречие: она есть постоянный самообман каждого и, тем не менее, пребывает в полноте истины; она знание для всех, но только не для одиночки».*

Конфликт в дискуссии как новый культурный образец, раскрывающий столкновение взглядов, мнений, интересов и потребностей, должен занять достойное место в коммуникации.

* Гадамер Г. Г. Актуальность прекрасного М,- Искусство, 1991 С. 250.

111. Как вести себя в конфликте?

На вопрос: «Как вести себя в конфликте?» — можно получить самые разные ответы, и все они имеют право на жизнь и не могут рассматриваться в категориях «верно/неверно», «правильно/неправильно», «правда/ложь».

Ответы из разных позиций.

- Специалист в области гносеологии: «А для чего Вам надо знать об этом? А что Вы уже знаете о поведении в конфликте?»

- Специалист по трансакциям: «Пожалуйста, опишите мне состояние своего "Я" и ваши мотивы».

- Специалист по моделям поведения: «Есть цивилизованные и нецивилизованные формы поведения. Но лучше Вам пройти тренинг».

- Традиционный тренер-психолог по разрешению конфликтов: «Конфликтов желательно избегать, давайте протестируем Вас на степень конфликтности и выявим личностные стили поведения в конфликтах».

- Психоаналитик: «Вам конфликт нужен в любых формах, т. к. Вы можете наслаждаться им и реализовать свои тайные желания».

- Специалист по психологии личности: «Только в конфликте человек может познавать себя, развиваться и становится личностью».

- Специалист в области НЛП: «А как Вы воспринимаете конфликт? Вы его слышите, в каких формах и какого цвета видите или ощущаете его запах, вкус?»

- Гипнотерапевт: «Очень медленно закройте глаза, ваши веки тяжелые, уголки губ опустились, мышцы лица расслабились, руки наливаются тяжестью, дыхание спокойное... теперь расслабьтесь, вашему подсознанию известно многое, и оно вам подскажет, как вести себя в конфликте».

- Консультант по вопросам стратегического планирования: «Модель поведения определяется стратегией вашей деятельности».

- Специалист по глубинной психологии: «У Вас есть установка, надо выявить, с каких пор Вас преследует желание конфликтовать».

- Консультант по тайм-менеджменту (планированию времени): «Ваше поведение в конфликте определяется фак-

тором времени, которое Вы можете уделить ему».

- Специалист по провокационным технологиям: «Вы конфликтный человек, а потому, какое бы поведение Вы ни выбрали, Вы всегда будете основной причиной конфликта».

- Консультант по технике ведения публичных дискуссий: «Ваше поведение в конфликте должно исходить из задачи увлечь аудиторию, чтобы она активно и заинтересованно обсуждала конфликты».

- Специалист по здоровому образу жизни: «Вести себя в конфликте надо так, чтобы сохранить психическое равновесие и не поддаваться стрессогенным факторам. Главное — это не хватать куски, не использовать продукты в качестве успокоительного средства».

- Специалист по реинкарнационной терапии: «Чтобы ответить на этот вопрос, надо мысленно вернуться во время до твоего рождения. Как тебя звали? Кем ты был — царем, воином, прислугой? Какая карма была у тебя? А может, в прошлой жизни ты был свиньей и вел себя соответственно, а в этой жизни тебе надо быть слоном».

- Специалист по продажам: «Если Вы находитесь в состоянии конфликта, в ситуации неопределенности и полной дезориентации, то я могу предложить Вам справочник по моделям поведения в конфликтах (автор — Цой Л. Н.). В этом справочнике есть 111 моделей поведения, и он стоит сравнительно дешевле, чем в соседнем магазине. Кроме этого, наш магазин предлагает Вам бесплатное участие в лотерее, и Вы можете выиграть еще книгу Б. Хасана на эту же тему».

- Руководитель: «Читайте приказы и распоряжения — в них все сказано. Конфликтов на рабочем месте не должно быть. Выполняйте свои функциональные обязанности и не тратьте время на эти вопросы».

- Менеджер: «Вести себя надо политкорректно, не занимать ничью сторону и уходить от конфликтов».

- Юрист: «Конфликт надо разрешать на правовой основе. Поведение не должно оскорблять достоинство и честь другой стороны, нельзя применять физическое насилие».

- Биоэнергетик: «Конфликты — это высокоэнергетическое пространство, в нем бушует разная энергия. Одних она убивает, а другие (вампиры) без конфликтов не могут жить. Если говорить о поведении в конфликте, то главной задачей является защита от разрушающей энергии. Представьте себе яйцо и поместите свое тело внутрь его. Теперь вся разруши-

тельная энергия Вас не достанет. Постарайтесь усилить свое биополе, и тогда никакая энергия Вас не разрушит».

•Социальный психолог: «Поведение в конфликте является показателем взросления человека. Чем цивилизованнее молодой человек преодолевает препятствия и разрешает конфликты, тем быстрее он взрослеет. Ребенок отличается от взрослого неготовностью к разрешению противоречий и конфликтов».

•Социолог: «Поведение в конфликте определяется социальной средой и структурой, в которой находится человек. Именно они задают правила и нормы поведения в конфликте.

Например:

— менеджер обязан вести себя в конфликтах так, чтобы объединять людей для решения поставленных перед ним задач;

— юрист должен вести себя так, чтобы выявить суть правовой основы конфликта;

— социолог должен провести независимое исследование и не оказывать влияние на естественный ход конфликта;

— руководитель должен быть над конфликтом и защищать интересы работы, а не конфликтующих групп;

— психолог в конфликте должен вести себя так, чтобы конфликтующие стороны становились менее агрессивными по отношению друг к другу».

• Конфликтолог (отечественный): «Поведение в конфликте должно быть толерантным и конструктивным».

• Конфликтменеджер: «Поведение в конфликтах — это поверхностный, а значит вторичный процесс. Главное — это выявить глубинный конфликтный потенциал сторон, позволить конфликту созреть для того, чтобы направить его во благо (использовать для внедрения инноваций)».

При всем разнообразии ответов лишь один ограничительный принцип является универсальным, цивилизованным, и связан он с ограничениями в конфликтах. Он звучит так: поведение конфликтующих сторон должно исключить физическое насилие, а конфликты должны быть в рамках закона.

А поэтому в случае отсутствия такого ограничения со стороны самих конфликтующих сторон власть имущие лица и организации обязаны вводить ограничения в целях сохранения самого ценного конфликтного потенциала — жизни людей.