

## ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Автор: И. В. ГРОШЕВ

*ГРОШЕВ Игорь Васильевич - доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой Тамбовского государственного университета им. Г. Р. Державина.*

Способность строить конструктивные отношения с персоналом и окружающими, эффективно решать спорные проблемы является важным показателем деятельности руководителя любого уровня, возраста и пола, так как существенное влияние на функционирование организации оказывают именно противоречия между руководителями и персоналом. В 45% случаев конфликтные ситуации происходят по вине руководителя; 33% - из-за различных видов несовместимости сотрудников, в том числе и

психологической; 15% - из-за неправильного подбора кадров и около 10% по другим причинам. Для руководителей различного уровня актуальной задачей является предупреждение и разрешение конфликтов в руководимых ими коллективах, так как многие ситуации в управленческой деятельности содержат в себе противоречия. В исследованиях организационно-конфликтной повседневности подчеркивается их критический характер, болезненный процесс перестраивания отношений отдельной личности к самой себе, к окружающим и к организации в целом [1 - 3]. Конфликты в коллективах неизбежны, поскольку в процессе совместной деятельности участвуют люди, различаемые по профессиональной подготовке, личностным качествам, социальному положению, темпераменту, жизненному опыту, возрасту, образованию. Приобретаемый опыт постепенно служит основанием для усвоения разных по конструктивности способов решения конфликтных ситуаций.

Одним из важнейших аспектов указанной проблемы является вопрос о взаимоотношениях персонала с руководителями разного управленческого уровня с учетом их гендерных особенностей. Однако, как ни парадоксально, именно эта сторона менее всего изучена. А, учитывая влияние частоты конфликтов и эффективного их разрешения на состояние социально-психологического климата коллектива любой организации, на качество ее деятельности, актуальность исследования этого аспекта становится очевидной.

**Методика и организация исследования.** Исследование проводилось в несколько этапов, в которое были включены женские, мужские и смешанные производственно-профессиональные коллективы, а также их руководители. Особенность такого подбора предприятий заключалась в том, что, с одной стороны, отношения "руководства -подчинения" имеют достаточно выраженный и развернутый характер, а с другой, - ориентированы на следование вполне четким критериям, по которым можно оценить эффективность работы того или иного коллектива. Рассматривалось взаимодействие руководителей, как внутри коллектива, так и с другими руководителями низшего, среднего и высшего управленческого уровня, а также проверялась гипотеза о связях самооценки компетентности в разрешении конфликтов с некоторыми особенностями организации деятельности.

Цель исследования - изучение индикаторов (показателей) конфликтности через призму гендерного и возрастного фактора, опосредованного управленческой деятельностью. Объект - руководители разных управленческих уровней и персонал различных предприятий и фирм. Предмет - причины конфликтов, стили реагирования на них, влияние степени противоречий мужчин и женщин-менеджеров на руководимый ими персонал.

Всего в исследовании приняли участие 178 респондентов: 98 женщин и 80 мужчин в возрасте от 22 до 52 лет (на 21 предприятии, организации и фирме).

**Особенности влияния конфликтности менеджера на руководимый персонал.** Гендерные различия<sup>1</sup> во многих сферах профессиональной деятельности достаточно часто детерминируют ее эффективность. Нас интересовал вопрос, касающийся реальных изменений, которые происходят у персонала под воздействием личностных особенностей мужчин и женщин-менеджеров, имеющих разные формы проявления конфликтности. Изменения определялись путем сопоставления данных, полученных у персонала, руководимого мужчинами-менеджерами, с данными выборки персонала, руководимого женщинами-менеджерами. Обнаружены, во-первых, статистически достоверные различия между показателями свойств личности по Т-критерию Стьюдента: персонал, руководимый мужчинами-менеджерами, отличается более высокими показателями тревожности ( $P < 0,05$ ), враждебности ( $P < 0,001$ ), конфликтности ( $P < 0,001$ ); во-вторых, обнаружены различия в структуре личности персонала этих групп (табл. 1). Из таблицы видно, что в выборках персонала, руководимого мужчинами и женщинами, факторы образуются либо из различных свойств, либо в них входят показатели одних и тех же свойств, но с противоположными знаками.

Таблица 1

**Факторное представление структуры личности персонала**

Показатели теста Кеттелла	Персонал, руководимый менеджерами					
	женщинами			мужчинами		
	Факторы					
	1	2	3	1	2	3
Факторы по Кеттеллу						
A	0,481			-0,606		
B			0,473			
C	0,702				0,665	0,458
D	-0,393		0,802	0,504		
E						0,503
F		-0,664			0,386	
G	0,782	0,572		-0,231		
H	0,591					-0,231
I		0,245			0,757	
O	-0,431			0,907		
Q3	0,644					0,243
Q4	-0,621			0,803		
Личностные свойства						
Незащищенность			0,677		-0,581	
Тревожность					-0,693	
Недоверие к себе	0,291		0,801	0,531	0,545	
Чувство неполноценности		0,689				0,186
Враждебность		0,546		-0,336		0,613
Конфликтность	-0,349					0,694
Трудности в общении		0,633			0,651	
Депрессивность		0,748		0,646		
Доля объяснимой дисперсии, %	17,9	11,2	8,7	16,8	10,2	8,9

*Примечание:* 1 - тревожность, 2 - незащищенность, 3 - враждебность. Эти факторы были определяющими.

В первый фактор показателей личностных свойств персонала, руководимого мужчинами, вошли *обособленность, нетерпеливость, тревожность, раздражительность, недоверие к себе*, причем, доминирующие среди них показатели - *обособленность, тревожность, раздражительность*. Данный симптомокомплекс предполагает тревожно-раздражительное состояние, располагающее к импульсивным действиям и реакциям, что может обозначать тенденцию к проявлению ситуативной тревожности. Во второй фактор вошли интеллект, недоверие к себе, трудности общения, защищенность и спокойствие, причем, доминирующим свойством здесь выступает защищенность. Этот симптомокомплекс можно охарактеризовать как обозначающий тенденцию к переживанию внутреннего конфликта. Третий фактор включает в себя показатели доминирования, противоречия, враждебности, что предполагает активное конфликтное поведение и может быть обозначено как устойчивое проявление конфликтности.

В выборке персонала, руководимого женщинами, в первый фактор вошли показатели личностных свойств: *общительность, уверенность в себе, сдержанность, ответственность, социальная смелость, оптимизм, самоконтроль, спокойствие*. Доминирующие свойства в этом факторе - *уверенность в себе, оптимизм, спокойствие*. Этот симптомокомплекс характеризуется как уверенно спокойный, обеспечивающий ровное поведение и эмоциональное состояние. Второй фактор включает в себя *ответственность, чувство неполноценности, враждебность, трудности общения, депрессивность*. Доминирующие свойства - *чувство неполноценности и депрессив-*

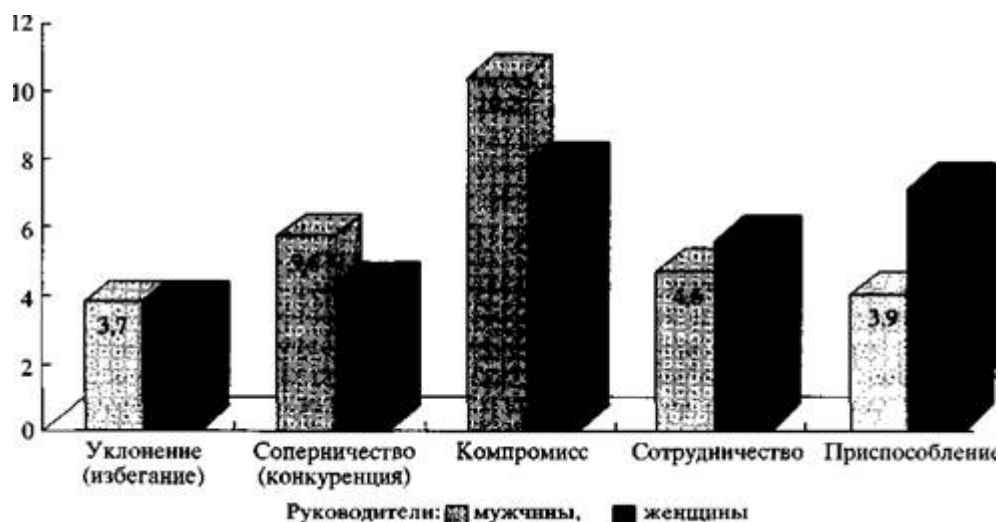


Рис. 1. Предпочтительность стилей поведения руководителей, мужчин и женщин, в конфликтных ситуациях и их разрешения

ность, что может определять тенденцию к переживанию внутреннего конфликта. Третий фактор включает в себя: дисциплинированность, незащищенность, недоверие к себе. Доминирующими свойствами выступают незащищенность и недоверие к себе.

Следовательно, общим для персонала, руководимого женщинами и мужчинами, является тенденция к переживанию внутреннего психологического конфликта, что, по всей вероятности, определяется спецификой управленческой деятельности. Предположение о различном влиянии индивидуально-личностных особенностей руководителей, мужчин и женщин, с разным уровнем выраженности конфликтности на персонал получило экспериментальное подтверждение в статистически достоверных различиях ряда личностных свойств персонала. Так, персонал мужчин-менеджеров характеризуется большей тревожностью, враждебностью и конфликтностью, в отличие от персонала, руководимого женщинами.

Среди основных причин конфликтов между персоналом и руководителем, с точки зрения персонала, можно выделить нетактичное поведение руководителя; необъективность при оценке результатов деятельности; оскорбление; завышенные и не обоснованные должностными обязанностями требования.

**Варианты стилей поведения в конфликтных ситуациях и разрешения противоречий руководителями и руководимым ими персоналом.** В стилях разрешения конфликтов гендерные различия выявились в следующем (рис. 1). Оценки по всей совокупности респондентов показывают, что наиболее предпочтительным вариантом поведения в конфликтных ситуациях менеджеры считают поиск компромиссов. Уклонение (избегание) от прямых столкновений используется менеджерами одинаково часто. Более того, отталкиваясь от идей К. Томаса о возможных стратегиях разрешения конфликтных ситуаций, мы попытались установить связи с индивидуально-психологическими характеристиками личности руководителей, то есть определить, в какой степени тот или иной личностный фактор влияет на выбор стратегии поведения в конфликте. Аналогичные исследования, но без учета гендерных различий были проведены Н. И. Леоновым и С. А. Кочуровым [7].

Для этого использовался регрессионный анализ, который выявляет линейную зависимость факторов от общего статистического показателя (в какой степени каждый

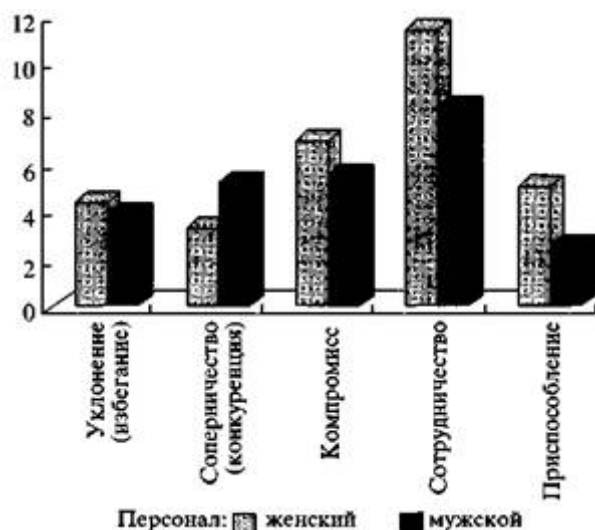
из факторов предопределяет результат). В результате было выявлено, что существует зависимость выбранной стратегии от тех или иных индивидуально-психологических и личностных особенностей, и что каждая стратегия опосредуется "своими" значимыми факторами, кроме несомненного влияния всех остальных. Так, для всех стратегий характерен общий эмоциональный фон, с которым связано разрешение противоречий. Для стратегии *соперничества* и *сотрудничества* значимым оказался возрастной фактор. Общая же тенденция в факторной зависимости проявилась лишь при разрешении/неразрешении конфликта. Это еще раз подтверждает идею о предсказательной силе определенных черт личности, которые являются скорее отдаленным следствием биологически обусловленных, фундаментальных факторов, а не результатом прямого социального научения и влиянием социальных и ситуационных факторов.

Однако наши данные иррелевантны результатам, полученным в исследовании Н. И. Леонова и С. А. Кочурова [7]. В данном аспекте мы, основываясь на полученных нами результатах, а также других работ, не разделяем точки зрения В. П. Трусова, который по проблеме соотношения ситуационных и личностных детерминант конфликтного поведения высказался следующим образом: "Исследования последних лет показали, что ситуация вызывает поступок, а не (более чем) черты личности, и особенности измерения (а не личностные характеристики), общие для кажущихся различными процедур оценки одного и того же показателя, часто является причиной их корреляции" [8, с. 65].

При преодолении конфликтов у мужчин-менеджеров более явно, в отличие от женщин-руководителей, выражены *конкуренция* и особенно *компромиссы*. У женщин-менеджеров - *сотрудничество* и *приспособление*. Стратегия *избегания* (*уклонения*) используется в одинаковой степени часто и мужчинами, и женщинами, что согласуется с рядом других исследований [4, 5]. Так, например, согласно данным финских и шведских исследователей, из следующих стилей неэнергичного "мягкого" разрешения конфликта таких, как конструктивное решение, самообвинение, привлечение третьей стороны, занижение своих возможностей и "изъятие" вмешательства, женщины чаще используют конструктивные методы разрешения противоречий, самообвинение и вмешательство третьей стороны, чем мужчины. При этом "изъятие" вмешательства из конфликта одинаково часто использовали как мужчины, так и женщины. Наименее эффективными являются *избегание* и *самообвинение* во всех вариантах, занижение своих возможностей и пр. [9]. Так, например, J. Krosnick [10], проводя опросы представителей разных сфер обслуживания, отметил, что в случае если в силу своей некомпетентности служащий не может дать ясного ответа, он использует стратегию не оптимального, а удовлетворительного поведения, т.е. отвечает на вопросы случайно, часто неопределенно и неуверенно. Это еще раз подтверждает мысль о том, что *избегание*, даже если оно и решает частную задачу выхода из ситуации с наименьшими потерями, свидетельствует о низкой уверенности субъекта в себе в пределах данной жизненной сферы. Кроме того, K. Nakano [11], изучавший адаптацию к повседневным стрессам у японских студентов, установил, что активно поведенческая борьба с неприятностями, концентрация на решении задачи способствуют укреплению психологического благополучия субъекта, в то время как *избегание* и *эмоциональное регулирование*, напротив, приводят к появлению или усилению невротической симптоматики. Эти выводы аналогичны результатам, полученным американскими учеными, и позволяют сделать заключение о том, что обнаруженные закономерности не подвержены культурным влияниям.

Достаточно действенным представляется *реальное преобразование* ситуации или, по крайней мере, ее *эмоциональное перетолкование*. K. Nakano [12] удалось показать, что самообвинение и эмоциональное перетолкование конфликтной ситуации выступают коррелятами психологической и психосоматической симптоматики, а поиск социальной поддержки и решение проблем, напротив, существенно снижают уровень тревожности личности.

Результаты исследования стилей поведения персонала в конфликтных ситуациях с руководителем показали, что наиболее распространенными являются (в порядке



**Рис. 2.** Предпочтительность стилей поведения мужского и женского персонала в конфликтных ситуациях и их разрешении

предпочтительности): *сотрудничество, компромисс, соперничество, уклонение, приспособление*. Если у руководителей (табл. 2) наиболее предпочитаемым стилем является: **компромисс - приспособление - сотрудничество - соперничество - уклонение**, то подчиненный персонал использует другую последовательность типов поведения: **сотрудничество - компромисс - соперничество - уклонение - приспособление**. Данный факт имеет широкий спектр причинной обусловленности, что не дает нам основания для однозначного его трактования.

Формы поведения в конфликтных ситуациях у мужского и женского персонала существенно различаются (рис. 2). Женский персонал, в зависимости от социального и профессионального статуса оппонента (подчиненный, коллега-партнер или старший коллега, руководитель), прежде всего, стремится к *сотрудничеству*, затем выбирает *компромисс, приспособление, уклонение* и лишь в крайнем случае идет на *соперничество*. В ответах женщин довольно часто, в отличие от мужчин, говорили об их непонимании со стороны руководителей. Среди мужского персонала, также учитывая статус оппонента в конфликте, наиболее предпочтительной формой поведения является *соперничество* (часто неявное), далее *компромисс, сотрудничество, сведение контактов к минимуму, приспособление*.

Таблица 2

#### Предпочтительность стилей поведения в конфликте руководителей и персонала

Стили поведения в конфликте	Степень предпочтительности			
	Руководители		Персонал	
	средний балл	место	средний балл	место
Сотрудничество	5,05	3	9,71	5
Соперничество	4,9	2	4,12	3
Уклонение	3,7	1	4,01	2
Компромисс	8,95	5	6,07	4
Приспособление	5,4	4	3,62	1

*Примечание:* Степень предпочтительности определялась по пятибалльной шкале. Чем меньше показатель, тем больше предпочтительно поведение в конфликте.

Таблица 3

**Соотношение способов поведения мужского и женского персонала в конфликтных ситуациях с руководителями, выделенных в зависимости от возраста отдельно у мужского и женского персонала (% высказываний)**

Способы поведения в конфликтных ситуациях	Категории персонала			
	Мужской		Женский	
	до 25 - 28 лет	старше 28 лет	до 25 - 28 лет	старше 28 лет
Конструктивные	31	36	34	46
Неконструктивные	44	38	41	53
Отсутствие средств решения	17	15	3	8
Неопределенные	14	5	10	5

Полученные гендерные различия находят свое подтверждение и в ряде других научных работ. Так, например, за рубежом исследователями значительное внимание уделяется изучению видов и форм поведения в конфликте, а также способам психологического преодоления противоречивых ситуаций, типичных социальных и профессиональных трудностей человека. Так, М. Jerusalem и R. Schwarzer [13], выделив пять наиболее распространенных объектов конфликтного поведения, среди которых назван некто вышестоящий на социальной лестнице (*подчиненный, старший коллега, коллега-партнер по работе*) установили, что стратегия разрешения конфликта мужчинами и женщинами является переменной, существенно зависящей от специфики статуса оппонента.

Таким образом, в основе классификации стилей поведения менеджеров-мужчин и женщин, в условиях конфликта лежит их отношение к своим и чужим целям; тактику их поведения определяют размер ожидаемого выигрыша, стиль взаимозависимости интересов, фокусируемые через призму гендерных различий. Персонал в случае возникновения противоречий выбирает продуктивные формы поведения, хотя мужской персонал более конфликтен, чем женский. В итоге исследование показало, что конфликты между руководителем и персоналом, помимо всего прочего, обусловлены спецификой статуса оппонента, а также гендерным фактором.

**Способы поведения персонала и руководителей в конфликтных ситуациях и факторы<sup>2</sup>, влияющие на их выбор.** Различия между мужчинами и женщинами-менеджерами проявились в том, что в деятельности мужчин-руководителей краткосрочные интересы в большинстве своем удовлетворяются чаще, а долгосрочные отодвигаются. Но это вызывает дополнительную социальную напряженность в коллективе. У женщин-менеджеров данная тенденция выражена не столь значительно. Однако при этом необходимо учитывать, что пересекающиеся интересы сторон могут быть ориентированы в одном или противоположных направлениях, что влияет на склонность к кооперативному или некооперативному поведению. На выбранный с этой точки зрения стиль поведения модифицирующее воздействие оказывает характер сложившихся отношений (с возможным диапазоном от устойчиво негативных до стабильно позитивных).

Соотношение способов поведения в противоречиях с руководителями, выделенных в зависимости от возраста отдельно у мужского и женского персонала, представлено в таблице 3. Полученные данные показывают, что у персонала, как мужского, так и женского до 28 лет, соотношение конструктивных и неконструктивных способов поведения с руководителями примерно одинаково ( $p > 0,05$ ). Таким образом, наша гипотеза о повышении конструктивности поведения у персонала старше 28 лет по сравнению с персоналом до 28 лет подтвердилась.

Результаты тестирования руководителей в целом подтвердили данные, полученные в ходе анализа материалов анкетирования: большинство выбирают неконструктивные стратегии поведения в конфликте со своим персоналом. Причем, если женщины-менеджеры все-таки в большей степени ориентируются на *компромисс, приспособ-*

Таблица 4

**Стратегии поведения мужчин и женщин-руководителей в конфликтных ситуациях с мужским и женским персоналом (%)**

Стратегии поведения в конфликтных ситуациях	Руководители		Персонал	
	Мужчины	Женщины	Мужской	Женский
Сотрудничество	4,6	5,5	8,12	11,3
Соперничество	5,6	4,2	5,05	3,19
Компромисс	10,2	7,7	5,44	6,7
Приспособление	3,9	6,9	2,42	4,82
Избегание	3,7	3,7	3,8	4,22

Таблица 5

**Соотношение стратегий поведения в конфликтных ситуациях персонала разного пола и их руководителей (%)**

Способы поведения в конфликтных ситуациях	Персонал	
	Мужчины	Женщины
Поступают по-своему	49,1	51,8
Подражают поведению руководителя-женщины	22,4	24,1
Подражают поведению руководителя-мужчины	28,5	24,1

собление и сотрудничество, то мужчины - на поиск компромиссов, соперничество и сотрудничество с персоналом (табл. 4).

По результатам тестирования у мужского и женского персонала были выделены определенные различия в стратегиях конфликтного поведения: мужской персонал отдает предпочтение в равной степени *сотрудничеству*, *компромиссу* и *соперничеству*, тогда как женский - *сотрудничеству*, *компромиссу* и *приспособлению*. Согласно результатам анкетирования, большинство персонала избирает собственную линию поведения в конфликте (от 32% до 47%), не подражая своим руководителям. Данные по тесту К. Томаса подтвердили этот факт: стратегии конфликтного поведения персонала в большинстве случаев (около 50%) действительно не совпадают со стратегиями поведения их руководителей, причем не выявлено соответствия между способами поведения в конфликте мужского персонала и женского и их руководителей (табл. 5).

Результаты проведенного исследования наглядно показали неразрывность существующих различий мужчин и женщин-менеджеров в поведении, стилях разрешения конфликтных ситуаций, особенностях влияния на руководимый персонал, а также средствах, используемых при разрешении противоречий. Кроме того, выявлены личностные особенности участников, как руководителей, так и персонала, специфика их внутренних условий, индивидуальное восприятие, имеющие место производственные и личностные противоречия, которые реально являются главными причинами многих конфликтов, независимо от их вида, направленности и состава участников. Весь спектр выявленных различий в проведенном нами исследовании, как в личностном, так и в деятельностном плане, как правило, является первопричиной организационных противоречий. То есть конкретные личности с их интересами и индивидуальными особенностями обычно обуславливают появление, разрастание и эскалацию конфликтов. При этом не отрицается действие объективных причин и социальных факторов, приводящих к конфликтам, но их восприятие обусловлено внутренними особенностями и характеристиками личности.

Представленные в работе результаты исследования поведенческих паттернов менеджеров и персонала с позиций личностно-деятельностного подхода, анализируемых через гендерные и индивидуальные различия в организационных конфликтах, имеют



не только новизну, научную перспективу, но и практическую значимость. Приведенные данные наглядно показывают наличие существенных гендерных различий в очень значимой для менеджмента сфере - сфере разрешения конфликтов и управления ими, которые необходимо учитывать в реальном бизнесе для повышения его эффективности.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Относительно гендерных различий по склонности к эскалации конфликта, стилям реагирования на конфликт и т.д., в обыденном сознании существует определенная путаница. Мнения по этому вопросу в научной литературе тоже неоднозначны [4, 5], из чего можно предположить, что проявление гендерных различий в этом случае зависит от обстоятельств и способа реакции. Однако имеются вполне определенные данные, полученные в результате многих исследований, например, установлено, что мужчины в большей степени, чем женщины, склонны отвечать физическим возмездием на физическую провокацию [6]. Согласно другим данным, женщины, например, более бурно, по сравнению с мужчинами, протестуют против постоянно неоправданных провокаций [8] и т.д. Но для того чтобы разобраться с этим аспектом конфликтологии, требуются дальнейшие исследования.

<sup>2</sup> Помимо выделенных в 1980 г. американскими учеными Т. Глэдвином и И. Уолтером [14] четырех инструментальных факторов, определяющих преобладающую ориентацию на достижение своих целей или на учет целей партнера: напористость, кооперативность и тактику поведения руководителей в конфликтных ситуациях, мы вводим еще ряд **лично-психологических** параметров, непосредственно влияющих на выбор стиля поведения менеджера в конфликте.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Денисов О. И.* Проблема конфликтологической компетентности руководителя. М., 2000. 278 с.
2. *Зайцева Е. В., Зызыкин В. Т.* Конфликтная личность в конфликтном противоборстве (психологические аспекты проблемы). М., 1998.
3. *Кондаков И. М.* Самооценка компетентности в разрешении конфликтов руководителями среднего звена // Психологический журнал. 1998. Том 19. N 1. С. 135 - 143.
4. *Ильин Е. П.* Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. СПб.: Изд-во "Питер", 2002. 554 с.
5. *Грошев И. В.* Психофизиологические различия мужчин и женщин. М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО "МОДЭК", 2005.
6. *Кондаков И. М., Ниловец М. Н.* Экспериментальное исследование структуры и личностного контекста локуса контроля // Психологический журнал. 1995. Т. 16. N 1. С. 43 - 51.
7. *Леонов Н. И.* Основные тенденции поиска детерминант поведения личности в конфликтной ситуации // Alma mater: Юбилейный сборник научных статей по педагогике и психологии / Сост. С. Л. Конюгов, С. Ф. Сироткин, В. С. Черепанов. Ижевск: Изд-во Удмуртского ун-та, 1995. С. 144 - 149.
8. *Трусов В. П.* Психологические механизмы оценивания людьми друг друга // Психология межличностного познания. Вып. 5 (20). М: Изд-во АПН СССР, 1981. С. 57 - 68.
9. *Weber H.* Belastungsverarbeitung // Z. fur Klinische Psychologie. 1992. B. 21. N. 1. S. 17 - 27.
10. *Krosnick J.A.* Response Strategies for Coping with the Cognitive Demands of Attitude Measures in Surveys // Appl. Cogn. Psychol. 1994. V. 5. N 3. P. 213 - 236.
11. *Nakano K.* The role of coping strategies on psychological and physical well-being // J. Psychol. Res. 1991. V. 33. N 4. P. 160 - 167.
12. *Nakano K.* Coping strategies and psychological symptoms in a Japanese sample // J. Clin. Psychol. 1991. V. 47. N 3. P. 346 - 350.
13. *Jerusalem M., Schwarzer R.* Selbstkonzept und Aengstlichkeit als Einflussgroessen fuer Stresserleben und Bewaeltigungstendenzen // Z. Entwicklungspsychologie und paedagog. Psychologie. 1989. B. 21. N 4. S. 307 - 324.
14. *Gladwyn T., Walter I.* Multinationals under Fire. New York: Willey, 1980.