



СОЦИАЛЬНО-
ТРУДОВЫЕ
КОНФЛИКТЫ

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



Выпуск
15

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Издано в рамках Программы получателя субсидии
Министерства труда и социальной защиты РФ в 2019 году

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Выпуск 15

Санкт-Петербург
2019

ББК 60.561.2

К65

Научный редактор

А. С. Запесоцкий, член-корреспондент РАН, доктор культурологических наук,
профессор, заслуженный деятель науки РФ

Авторский коллектив:

Г. М. Бирженюк (руководитель), **П. А. Егоров**, **Т. В. Ефимова**, **А. С. Запесоцкий**,
Е. А. Ильинская, **Е. А. Кайсаров**, **Е. С. Кутузова**, **С. Н. Соколова**

Рецензенты:

Р. А. Ромашов, профессор кафедры теории права
и правоохранительной деятельности СПбГУП, доктор юридических наук,
заслуженный деятель науки РФ;

Д. А. Абгаджав, ответственный редактор журнала «Конфликтология»,
кандидат социологических наук

Рекомендовано к публикации

редакционно-издательским советом СПбГУП

Консультирование как технология урегулирования конфликтов в организации / науч. ред. А. С. Запесоцкий. — СПб. : СПбГУП, 2019. — 160 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 15).

ISBN 978-5-7621-1056-3

В монографии рассматриваются историко-культурные предпосылки формирования и развития конфликтологического консультирования, анализируются его коммуникационно-управленческие аспекты, специфика социального взаимодействия и проблемы, возникающие в процессе консалтинговой деятельности.

Особое внимание уделяется методике и технологиям конфликтологического консультирования в социально-трудовой сфере, его роли в разрешении коллективных трудовых споров, а также построению диагностических, прогностических и проектных моделей конфликта.

Издание адресовано руководителям предприятий и организаций, председателям и активу первичных профсоюзных организаций, студентам и аспирантам, изучающим проблемы регулирования социально-трудовых отношений, всем, кто интересуется актуальными вопросами социального партнерства.

ББК 60.561.2

ISBN 978-5-7621-1056-3

© СПбГУП, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	13
1.1. Актуальность консультирования в организационной среде	13
1.2. Организационно-управленческий консалтинг как базовый уровень конфликтологического консультирования	18
1.3. Инновационное консультирование и его связь с конфликтологическим консультированием	26
1.4. Юридическое консультирование	32
1.5. Конфликтологическое консультирование	39
Глава 2. КОММУНИКАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	46
2.1. Специфика социального взаимодействия в рамках конфликтологического консультирования	46
2.2. Проблемы, возникающие в процессе конфликтологического консультирования	52
2.3. Профессиональные и личностные качества конфликтолога-консультанта	61
2.4. Конфликтологическое консультирование как метод управления конфликтами в организации	71
Глава 3. МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ	93
3.1. Роль конфликтологического консультирования в контексте социально-трудовых конфликтов	93
3.2. Диагностическая модель социально-трудового конфликта в рамках конфликтологического консультирования	100
3.3. Построение прогностической модели социально-трудового конфликта как этап конфликтологического консультирования	116
3.4. Реализация проектной функции конфликтологического консультирования	131
Заключение	139
Библиография	141

ВВЕДЕНИЕ

Данная монография посвящена актуальной и малоисследованной теме конфликтологического консультирования по проблемам, возникающим в сфере социально-трудовых отношений. Сегодня в этой сфере имеется ряд противоречий:

- между важностью консультативной функции в деятельности конфликтолога и недостаточной разработанностью как самой категории «конфликтологическое консультирование», так и способов ее эффективной реализации в ситуации социально-трудового конфликта;

- между спецификой конфликтологического консультирования в коллективных и индивидуальных трудовых спорах (как коммуникационного процесса, направленного на преодоление конфликтной ситуации на основе согласования интересов сторон и обучения их навыкам эффективного взаимодействия в конфликтных ситуациях) и недостаточным учетом этой специфики в практической консультационной работе;

- между наличием богатого зарубежного опыта участия консультантов в урегулировании трудовых споров и степенью его осмысления в российской практике, а также уровнем адаптации к социально-трудовым отношениям в нашей стране.

Объектом научного анализа в монографии является система социально-трудовых отношений на уровне предприятия как среда возникновения, развития и урегулирования конфликтных ситуаций, требующих участия консультанта с целью их оптимизации. Предметом анализа выступает деятельность конфликтолога-консультанта как обладателя специализированных знаний, умений, технологий, позволяющих методами консультационной работы урегулировать социально-трудовой конфликт.

Конфликтологическое консультирование — неотъемлемая часть деятельности конфликтолога. Однако исследованию этой его функции, как и ее технологическому оснащению, посвящено относительно немного работ. В той или иной степени конфликтологическое консультирование (в основном факультативно) затрагивается в большинстве работ, составляющих теоретическую базу конфликтологии¹.

¹ Дарендорф Р. Современный социальный конфликт // Иностранная литература. 1993. № 4 ; Krisberg L. Sociology of Social Conflict. New Jersey, 1973 ; Galtung J. Cultural

Системное исследование конфликтов в Новое время было проведено в работах К. Маркса, М. Вебера и Э. Дюркгейма.

Выдающийся социолог конца XIX — начала XX века Макс Вебер рассматривал общество как продукт взаимодействия людей и результат социальных, то есть направленных на других членов общества, действий. В центре его внимания при анализе общественных отношений — действия (позитивные и негативные) привилегированных статусных групп. В контексте данного исследования представляет интерес веберовская идеальная модель организации, которую он определял как надежно организованную и отлаженную машину. Однако реальная практика оказалась далека от идеальной модели, что провоцировало возникновение различных ситуаций, в том числе конфликтных.

Современник М. Вебера Георг Зиммель практически полностью отвергал теорию идеальной модели организации как отлаженного механизма. Этот исследователь отмечал как социальную значимость, так и позитивную ценность конфликта, поскольку полагал, что конфликт стимулирует развитие системы. Конфликт, с одной стороны, является одной из форм разногласия, с другой — может выступать в качестве интегрирующей силы, объединяющей противоборствующие стороны, стабилизирующей общество, укрепляющей конкретные организации. Именно Зиммель ввел в научный оборот термин «социология конфликта».

Первоначально конфликтология как исследовательское направление развивалась в странах Европы. Западные конфликтологи Л. Козер¹, Р. Дарендорф², К. Боулдинг³, Й. Галтунг⁴, Л. Крисберг⁵ и другие не только заложили основы современной конфликтологии, но и обосновали амбивалентный подход к конфликту как фактору развития прогресса, модификации социальной структуры, совершенствования общественных отношений и социальных институтов.

После публикации работ указанных авторов усилился кризис школы структурно-функционального анализа, представители которой трактовали конфликты в обществе как факты отклоняющегося поведения и дисфункции, ведущие к социальному хаосу, смуте,

Violence. N. Y., 1990 ; *Burton J., Dukes F. Conflicts: Practice in Management, Settlement and Resolution.* N. Y., 1990.

¹ *Coser L. Continuity in the Study of Social Conflicts.* N. Y., 1966.

² *Darendorf R. The Modern Social Conflicts.* N. Y., 1988.

³ *Boulding K. Conflicts and Defends.* N. Y., 1988.

⁴ *Galtung J. Solving Conflicts: a Peace Research Perspectives.* Honolulu, 1989.

⁵ *Krisberg L. Op. cit.*

дезинтеграции общества. В рамках данной концепции основу ведущей парадигмы составляла оценка конфликта как фактора негативного влияния на функционирование любой системы, будь то общество в целом или отдельная организация.

В СССР структурно-функциональный анализ был до некоторой степени «вне закона», поскольку относился к так называемым буржуазным теориям, однако де-факто он доминировал, прежде всего в оценке конфликтов. Считалось, что советское общество интегрировано настолько, что конфликтов в нем не может быть по определению. Соответственно конфликтология не считалась научным направлением, а консультирование не признавалось ее технологией.

В США и странах Западной Европы концепции организационного консультирования начали формироваться с конца XIX века. В их основе лежали различные психологические теории. При этом психоаналитические методы и подходы оказали на формирование соответствующих технологий значительное влияние.

Существенный вклад в теорию организационного консультирования внесли ученые, занимавшиеся проблемами организационного развития предприятий в различных отраслях хозяйства: Д. Колб и А. Фроман¹, Е. Шейн², Ф. Стилле. Они рассматривали консультирование как «любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры, задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это»³. Несколько позже Л. Грейн и Р. Медзгер поставили вопрос о создании специализированных служб, которые осуществляли бы управленческое консультирование по контракту и оказывали бы услуги организациям, используя для этого специально обученных квалифицированных лиц⁴.

В нашей стране разработка технологий управленческого консультирования восходит к движению за научную организацию труда. В 1920 году в Москве был создан Центральный институт труда, на базе которого вырабатывались концепции трудовых установок, в частности А. К. Гастевым⁵. Кроме того, налаживалось сотрудничество с предприятиями с целью пропаганды и внедрения принци-

¹ Colb D. A., Frohman A. L. An Organization Development Approach to Consulting // Sloan Management Review. 1970. Vol. 12, № 1.

² Schein E. H. Process Consultation. N. Y., 1988.

³ Steele F. Consulting for Organizational Change. Amherst, 1975. P. 143.

⁴ Greiner L. E., Metzger R. O. Consulting to Management. Englewood Cliffs. New Jersey, 1983.

⁵ Гастев А. К. Трудовые установки // Организация труда. 1924. № 1.

пов научной организации труда (НОТ), разрабатывались методики обучения и создавались систематизированные концепции в области организации труда и управления, в том числе А. А. Богдановым¹, Л. А. Вызовом², М. Х. Гефтером³. Ставился вопрос о создании службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления (И. М. Бурдянский⁴, С. Д. Стрельбицкий⁵, И. Н. Бутаков⁶). Анализом идей западной управленческой мысли 1920-х занимались О. А. Ерманский, И. С. Каннегисер⁷, В. В. Добрынин⁸, С. Г. Струмилин. Разрабатывали принципы НОТ П. М. Керженцев, И. М. Бурдянский, М. П. Рудаков, А. К. Гастев и др.

Наряду с разработкой теоретических принципов управленческой науки велись исследования в области социальных технологий, в том числе В. В. Добрыниным, М. М. Бирштейном, С. Д. Стрельбицким и др. В 1932 году М. М. Бирштейн разработал и провел первую в Советском Союзе деловую игру.

В 1930–1950-х годах исследования проблематики научного управления в СССР были практически прекращены.

В 1960-х годах в стране начался новый этап развития научной управленческой мысли, который был стимулирован новой экономической реформой и характеризовался интересом к западным теориям управления, маркетинга, социологии и психологии.

Появились исследования американского менеджмента Д. М. Гвишиани⁹, А. И. Пригожина¹⁰, Ю. П. Васильева¹¹, М. М. Крейсберга, Ю. И. Инькова, И. Г. Минервина, В. Ф. Сорокиной, И. И. Разумно-

¹ Богданов А. А. Организационная наука и хозяйственная плановность // Тр. 1-й Всерос. конф. по науч. организации труда и производства. М., 1921. Вып. 1.

² Вызов Л. А. Опытные станции, орга-станции, оргбюро // Научная организация техники управления. М., 1924.

³ Гефтер М. Х. Об органической увязке науки с промышленностью // Вестн. Казан. ин-та НОТ. 1929. № 7.

⁴ Бурдянский И. М. Основы рационализации производства. М., 1930.

⁵ Стрельбицкий С. Д. Администратор. Харьков, 1923.

⁶ Бутаков И. Н. Организация промышленных предприятий как наука и как искусство. Основные типы административной организации в производстве. 2-е изд. Томск, 1926.

⁷ Каннегисер И. С. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих. Пг., 1923–1924. Ч. 1–3.

⁸ Добрынин В. В. Основы научного управления предприятиями и учреждениями. Л., 1926.

⁹ Гвишиани Д. М. Организация и управление. М., 1972.

¹⁰ Пригожин А. И. Социология организаций. М., 1980.

¹¹ Управление развитием производства в промышленных концернах США / под ред. Ю. П. Васильева. М., 1977.

вой, Т. Н. Калиновской, И. К. Быкова, В. В. Зотова, Л. А. Конаревой, А. Е. Лузина, В. Ю. Озиры и других, а также исследования в области промышленной социологии В. Г. Подмаркова¹, А. А. Зворыгина, С. Т. Гурьянова², Ю. И. Дубермана³, Ю. Е. Волкова⁴, Н. Н. Бокарева⁵ и др.

Популяризации идей управленческого консультирования посвящены работы эстонских консультантов Р. К. Юксвярава, М. Я. Хабакука, Я. А. Лейманна, а также российских ученых А. И. Пригожина, Ю. Д. Красовского и др.

Конфликтология, как и конкретные методики обучения поведению в конфликтных ситуациях, стала разрабатываться в Советском Союзе только с конца 1980-х годов. Здесь необходимо отметить работы В. В. Дружинина, Д. С. Конторова и М. Д. Конторова⁶, В. Н. Кудрявцева⁷, А. В. Дмитриева, А. Г. Здравомыслова⁸, Е. И. Степанова⁹, А. В. Глухой, В. С. Комаровского, П. Н. Шихирева, Л. И. Никовской, А. С. Козлова и др.¹⁰

С конца 1980-х — начала 1990-х годов проблемы управленческого консультирования становятся важнейшим направлением теоретических исследований и управленческой практики. Формируется институт управленческого консультирования, который выполняет функции внедрения научных разработок в практику работы предприятия. Появляются переводы работ зарубежных специалистов в области эффективного управления и управленческого консультирования (М. Кубра, У. Мاستенбрука, Д. Майстера, Р. Лерера и др.)¹¹.

¹ Подмарков В. Г. Введение в промышленную социологию. М., 1973.

² Зворыгин А. А., Гурьянов С. Т. Прикладные аспекты социального управления. М., 1983.

³ Дуберман Ю. И. Социология — практике управления. Казань, 1979.

⁴ Волков Ю. Е. Производственный коллектив и управление социальным развитием. М., 1972.

⁵ Бокарев Н. Н. Расширение участия трудящихся в управлении производством. М., 1979.

⁶ Дружинин В. В., Конторов Д. С., Конторов М. Д. Введение в теорию конфликта. М., 1988.

⁷ Кудрявцев В. Н. Введение в общую теорию конфликтов / под ред. А. В. Дмитриева. М., 1999; *Он же*. Юридическая конфликтология. М., 1999; *Он же*. Основы конфликтологии. М., 1999.

⁸ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1995.

⁹ Степанов Е. И. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). М., 1999.

¹⁰ Степанов Е. И. Конфликтология переходного периода: методологические, теоретические, технологические проблемы. М., 1996.

¹¹ Управленческое консультирование / под ред. М. Кубра. М., 1992. Т. 1; Мاستенбрук У. Переговоры. Калуга, 1993; Майстер Д. Как клиент выбирает консультанта. М., 1992; Производительность труда «белых воротничков». М., 1989.

Анализ социальных технологий управления, опыт и возможности их применения в конкретных управленческих ситуациях нашли свое отражение в работах А. И. Пригожина¹, А. П. Посадского, С. В. Хайниша², Ю. Д. Красовского, А. С. Шанцера, Ю. Л. Котляревского³, О. И. Шкаратана, А. И. Кравченко⁴, В. В. Щербины⁵, В. Н. Макаревича⁶, В. С. Дудченко⁷, И. К. Масалкова, А. М. Долгокурова, Е. Н. Емельянова⁸, Т. М. Куприяновой, С. Е. Поварничиной, Ю. М. Резника⁹ и многих других.

У управленческого консультирования судьба была более благоприятной, чем у конфликтологии и конфликтологического консультирования. Кризисные явления в экономике и управленческой деятельности имели место в годы застоя. Постепенно становилось ясно, что знания специалистов-управленцев не вполне соответствуют требованиям развивающегося производства. На рубеже 1960–1970-х годов на базе Московского методологического кружка начало развиваться (практически на инициативной основе) консультирование. Это внесло вклад в развитие практической конфликтологии, а также теории и практики организационного консультирования. У истоков данного направления стояли В. Антонюк, В. Дудченко, Б. Сазонов, С. Попов, П. Щедровицкий, А. Жуплев, А. Лузин, А. Пригожин¹⁰, И. Прокопенко, В. Рапопорт, М. Иванов¹¹, С. Хайниш и др.¹² Специалисты пришли в консультирование из самых различных областей гуманитарного знания и социальной практики, что дало довольно сильный синергетический эффект.

¹ Пригожин А. И. Современная социология организаций. М., 1995.

² Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. М., 1995.

³ Котляревский Ю. Л., Шанцер А. С. Искусство моделирования и природа игры. М., 1992.

⁴ Комозин А. Н., Кравченко А. И. Популярная социология. М., 1991.

⁵ Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.

⁶ Макаревич В. Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.

⁷ Дудченко В. С. Инновационные игры. Практика, методология, теория. Таллин, 1989.

⁸ Емельянов Е. Н., Поварницина С. Е. Психология бизнеса. М., 1998.

⁹ Резник Ю. М. Введение в социальную теорию. М., 1999.

¹⁰ Пригожин А. А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях. М., 1998.

¹¹ Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организация как инструмент: российский менталитет и практика бизнеса. М., 2003.

¹² Зайцев А. К. Социальный конфликт — норма. // Социологические исследования. 1993. № 8; Здравомыслов А. Г. Указ. соч.; Иванов В. Н. Социальные технологии в современном мире. М., 1996; Степанов Е. И. Конфликтология переходного периода....

В полной мере управленческое консультирование стало внедряться в годы перестройки. С конца 1990-х годов начала переводиться литература по управленческому консультированию, стала выходить серия книг «Эффективный тренинг», где публиковались работы таких зарубежных авторов, как Ф. Бурнард¹, Ф. Рэйс, Р. Бекли и Дж. Кейли² и других³, которые в своих публикациях отразили наработанный опыт консультирования в ситуациях конфликтов, возникающих в различных организациях.

Одновременно из-за рубежа стали приезжать специалисты-практики. Закономерно, что базой для создания отечественных технологий стали зарубежный опыт и разработки ученых США и Европы.

Несмотря на серьезную методологическую базу, методы, описываемые в зарубежных публикациях, не вполне соотносятся с российской действительностью и подчеркивают необходимость создания отечественными специалистами собственных новых методов работы с конфликтами, отвечающих современным требованиям.

В конце 1990-х годов в профессиональной среде широко обсуждалась проблема организационно-управленческого консультирования, поскольку накопившаяся успешная практика и множество публикаций на эту тему, несмотря на сложность подхода, научное сообщество уже не могло игнорировать. Основной идеей специалистов, занимающихся этой проблематикой, стала мысль о развитии организаций через развитие человека — главной производительной силы. И действительно, без качественных изменений сознания людей, изменения характера их взаимодействия и деятельности ни в управлении, ни в организации в целом ничего измениться не может. Ориентированные на человека средства, методы и формы работы являются наиболее результативными. Организационно-управленческое и конфликтологическое консультирование базируется во многом на методах социологии и социальной психологии и направлено на обновление и развитие всех сфер жизни человека и его самого посредством содействия решению проблем и непрерывного обновления методического арсенала. Конфликтологическое консультирование — одна из первых форм решения проблемы налаживания взаимоотношений.

¹ Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. СПб., 2001.

² Бекли Р., Кейли Дж. Теория и практика консультирования. СПб., 2002.

³ Кейли Р., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. СПб., 2002 ; Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи. СПб., 2002 ; Стаут С. Управленческий тренинг. СПб., 2002 ; Уизерс Б. Управление конфликтом. СПб., 2004.

На современном этапе проблема конфликтологического консультирования переходит в область социологических наук. В отечественной социологии проблема конфликтологического консультирования пока в достаточной степени не разработана. Большинство авторов, занимающихся данной проблематикой, сосредоточены на управленческих аспектах консультирования¹.

Одна из основных задач, которая в соответствии с таким подходом может быть поставлена и решена как на теоретическом, так и на практическом уровне, — поиск и исследование такого механизма в конфликтной ситуации, который способствовал бы общению конфликтующих сторон и решению социально значимых для них проблем.

Цель настоящего исследования — проанализировать специфику конфликтологического консультирования как способа предупреждения и содействия разрешению социально-трудового конфликта.

Реализация данной цели предполагает решение ряда взаимосвязанных и в то же время относительно самостоятельных задач:

а) обобщить и проанализировать научные и методические работы по урегулированию и разрешению социально-трудовых конфликтов;

б) раскрыть специфику конфликтологического консультирования в ситуации коллективного и индивидуального трудового спора как коммуникационного процесса, направленного на преодоление конфликтной ситуации на основе согласования интересов сторон и обучения их навыкам эффективного взаимодействия в конфликтных ситуациях;

в) рассмотреть процесс конфликтологического консультирования как специфическую управленческую технологию;

г) осуществить структурный анализ конфликтологического консультирования в ситуации трудового спора как отношений между акторами, включенными в процесс взаимодействия;

¹ Айвазян З. С. Проектирование новой организационной структуры российских предприятий при переходе к рынку. Опыт управленческого консультирования : автореф. ... канд. экон. наук. М., 1996 ; *Алешникова В. И.* Концепция развития управленческого консультирования в Российской Федерации (теоретико-методологический аспект) : автореф. ... д-ра экон. наук. М., 2000 ; *Баранова Е. А.* Управленческое консультирование как элемент метасистемы управления : автореф. ... канд. экон. наук. М., 2000 ; *Камелина О. В.* Формирование рынка услуг управленческого консультирования в регионе : автореф. ... канд. экон. наук. М., 2002 ; *Писарева Л. Ю.* Управленческое консультирование: социологический анализ и перспективы развития : автореф. ... канд. социол. наук. СПб., 1996 ; *Манжосов В. В.* Процесс командообразования как область деятельности управленческого консультирования : автореф. ... канд. экон. наук. М., 1996 ; *Левин А. П.* Управленческое консультирование как элемент метасистемы управления : автореф. ... канд. экон. наук. М., 2000 ; *Потапников Н. М.* Управленческое консультирование в области стратегического маркетинга предпринимательской организации : автореф. ... канд. экон. наук. М., 2003.

- д) разработать универсальную программу конфликтологического консультирования;
- е) определить сущностно-содержательные характеристики конфликтологического консультирования.

Глава 1

ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1.1. АКТУАЛЬНОСТЬ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЕ

Практика консультирования, по всей видимости, применялась еще в глубокой древности. Обмен знаниями и опытом в процессе коммуникации — одна из главных функций культуры, и именно ею обусловлены консультации в наиболее общем виде. Подобное понимание консультации дает возможность оценить ее важность для развития культуры того или иного общества. Без передачи знаний и обмена опытом социальная структура была бы неоднородной, диспропорциональной и, следовательно, нестабильной. Без подобных практик общества с трудом могли бы (либо не могли бы совсем) противостоять внешним и внутренним проблемам.

Консультирование как важный для социума вид деятельности пронизывает все уровни общественного взаимодействия. Не является исключением и бытовая практика, в которой постоянно происходят генерация и перераспределение советов — от повседневных вопросов (например: «Какое платье мне больше подходит?») до важных для будущей жизни решений (например: «В какой вуз мне лучше поступить?»). Такая тотальность консультативной деятельности усложняет определение понятия «консультирование». Вследствие массового распространения данной практики, богатства ее форм и видов трудно дать строгое определение этому феномену, поэтому каждый трактует его по-своему. При этом повсеместность консультативной практики обуславливает и различное отношение к ней: одни считают, что консультация подразумевает получение прямых советов, другие полагают, что человек сам должен дойти до верного решения, отвечая на последовательно задаваемые советчиком вопросы, а третьи относятся к консультированию скептически, считая, что оно уместно не везде и не всегда.

Приведем несколько определений понятия «консультирование», взятых произвольно.

1. Консультирование — это способ, посредством которого один человек оказывает помощь другому, используя для этого целенаправленную беседу. Консультирование подразумевает под собой серию сессий, направленных на решение проблемы¹.

2. Консультирование — это процесс, в ходе которого два человека собираются вместе для исследования личных проблем и поиска их решений².

3. Консультирование — это метод поиска практических решений проблем, связанных с работой или вопросами развития организации³.

Долгое время практика консультирования не имела собственной теоретической основы, на которой можно было бы формализовать данный вид деятельности. Безусловно, консультирование — одна из древнейших целей коммуникации, однако консультант представлял собой лишь специалиста в той или иной области, к которому можно было обратиться за советом как к знающему человеку. При этом не происходило осмысления того, как следует консультировать, как передать имеющиеся знания и опыт другому человеку так, чтобы он воспринял их и понял. Деятельность консультанта носила случайный характер как по форме (теория предоставления совета не была развита), так и в реализации (к советчику обращались от случая к случаю).

Чаще всего консультативная практика применялась в политической сфере. До формирования устойчивых политических образований Нового времени, опирающихся на централизацию власти и первичную бюрократизацию функций, практика консультирования не автономизировалась, не была отдельной функцией политического аппарата. После установления подобных режимов у власти появилось множество советников, которых лишь с определенной долей условности можно назвать консультантами. Основное их отличие от современных консультантов состояло в том, что они были агентами предоставления информации по актуальным вопросам, а вся компетенция в генерации решений была возложена на их «клиента». Собственное же мнение советников по решению тех или иных вопросов интересовало политиков лишь в качестве исключения и не относилось к их основным функциям.

Лишь к концу XIX века, по мере общественно-экономического развития, консультативная помощь начинает приобретать современные черты. В связи с появлением развитой промышленности и круп-

¹ Alber R., Rodman G. Understanding Human Communication. 3rd ed. N. Y., 1988.

² Bolger P. Counseling in Britain. L., 1998.

³ Макхем К. Управленческий консалтинг. М., 1999. С. 19.

ных и сложных предприятий как неотъемлемой части этого процесса со стороны держателей капитала возник интерес к процессу консультирования. Перед руководителями предприятий встал вопрос не только о сборе дополнительной актуальной информации, которая могла бы улучшить жизнь организации, — необходимо было генерировать наиболее удачные решения по управленческой деятельности. Важное условие современного консультирования — то, что консультант начал участвовать в принятии управленческих решений, что стало возможно в условиях разложения феодализма и установления капиталистического строя. В старой системе принятие решений было делом политического престижа, в новой это оказалось рациональной необходимостью в сфере производства. Именно поэтому современное консультирование зародилось именно в организационно-управленческой среде. Так консультирование сформировалось как обособленный вид практической деятельности.

К началу XX века консультирование существовало в двух формах: индивидуальной и организационной.

Индивидуальное консультирование, как правило, носило характер давно существовавшей юридической помощи. К началу XX века она получила распространение в связи с осложнением социальной организации и увеличением требующих решения проблем в этой области. Другая форма индивидуального консультирования носила психологический характер. Она сформировалась во многом под влиянием развивающегося психоанализа¹. В организационном консультировании нашли свое отражение теории рациональной организации труда и управления предприятиями, оно сложилось под влиянием идей Ф. Тейлора и Э. Мэйо.

Следует отметить, что индивидуальное (в первую очередь психологическое) и организационное консультирование развивалось в определенной взаимосвязи друг с другом. Сначала индивидуальное консультирование приобрело широкую популярность в континентальной Европе. Организационное консультирование нашло благодатную для теоретических изысканий почву в США. В дальнейшем на волне популярности психоанализа идея учета психологических феноменов в организационной среде проникла в США. Позже орга-

¹ Стоит отметить, что сам психоанализ и его идеи испытали значительное влияние принципов капиталистической организации общества, которая оказала воздействие на консультирование в сфере управления промышленными и финансовыми компаниями. Подробнее об этом: *Делез Ж., Гваттари Ф.* Анти-Эдип: Капитализм и шизофрения. Екатеринбург, 2008.

низационные теории, дополненные психологическим компонентом, вернулись в Европу, обогатив местную теорию управления производством. Таким образом, к началу 1940-х годов в западных странах сформировалась полноценная система консультативной помощи.

Развитие теории повлияло и на становление практики. В начале XX века появились компании, занимавшиеся консультированием в организационно-управленческой среде. У истоков данного процесса стояли такие специалисты в области профессионального консультирования предприятий, как Г. Эмерсон, Т. Пэррин, А. Д. Литтл¹. В 1914 году в Чикаго Э. Буз основал компанию «Bus-Allen & Hamilton», которая занялась «исследованием деловых операций». Примерно в это же время в других городах США появились компании, оказывавшие услуги консультирования в сфере сбыта и управления трудовыми ресурсами. В 1925 году Э. Томас и Дж. О'МакКинси основали компании «McKinsey and Company» и «A. T. Karny», ставшие в дальнейшем крупнейшими консалтинговыми фирмами.

В период Великой депрессии организационное консультирование переживает настоящий бум популярности в сфере услуг. Оказавшиеся в бедственном положении компании всеми силами пытались оптимизировать свою деятельность, привлекая стороннюю помощь для решения этой задачи. Услуги консалтинга оказались востребованы в государственном секторе экономики и ВПК и в дальнейшем сыграли важную роль в промышленном производстве США в годы Второй мировой войны. Однако в период Великой депрессии уделялось мало внимания психологическому аспекту организационной среды и положению отдельного человека в организации, что в значительной степени было обусловлено избытком рабочей силы и тотальной безработицей, которые обрушились на Запад в 1930-е годы.

С окончанием Второй мировой войны для организационного консультирования начался золотой период, оказавшийся для этой сферы даже более удачным, чем бум 1930-х годов. Для послевоенного восстановления народного хозяйства потребовалось много консультантов, помогавших в решении проблем, связанных с развитием предприятий, оптимизацией их возросшего функционала, управлением кадрами и т. д. Кроме того, на популярность услуг консультантов оказали влияние развитие международной торговли, финансовой среды, рост научно-технического потенциала производства и пр. В качестве примера, иллюстрирующего рост числа обращений за консультатив-

¹ Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб., 2001. С. 352.

ной помощью, приведем следующие данные: британская компания «РА» в 1943 году работала с шестью внешними консультантами, которые привлекались для помощи в решении организационных процессов; в 1963 году их количество возросло до 370, а в 1984-м — до 1300, при этом компания открыла филиалы в 22 странах¹.

К 1960-м годам лидерами в предоставлении консалтинговых услуг стали следующие специализирующиеся на бухгалтерской деятельности компании: «Touche Ross», «Price Waterhouse», «Peat, Marwick, Mitchell», «Ernst and Whinney», «Deloitte Haskings and Sells», «Coopers and Lybrand», «Arthur Young», «Arthur Andersen». К 1970-м годам в североамериканских компаниях на сто управленцев в сфере промышленности приходился один консультант. К 1980-м годам ситуация с консультированием стала настолько имманентна организационным процессам, что возник термин «консультантовооруженность»². Этим термином стали обозначать количество практикующих консультантов в стране. В Западной Европе к тому моменту работали 12 500 консультантов, в США — 4500, в Японии — 2500.

Примерно в этот же период стали исследоваться психологические аспекты организационного консультирования и начало формироваться инновационное консультирование, возникшее на пересечении классического консалтинга и психологической консультативной помощи.

Однако к началу XXI века классическое организационное консультирование пошло на спад. Так, исследование, проведенное компанией «Kennedy Information Group» на базе 242 предприятий Европы и США, выявило зависимость между размерами консалтинговой компании и удовлетворенностью клиентов. Было отмечено, что чем крупнее консалтинговая фирма, тем менее удовлетворены клиенты. В качестве наиболее распространенной причины недовольства были выделены такие факторы, как предложение стандартных решений, отсутствие учета мнения клиентов, высокие гонорары за посредственные решения. Любопытно, что некоторые представители опрошенных компаний указывают на дезорганизованность консалтинговых фирм, их неспособность рассмотреть проблему во всей полноте (в сочетании организационных, правовых и психологических аспектов)³. В контексте проблематики данной монографии важно отметить, что

¹ Бутова Т. Управленческий консалтинг. М., 2004. С. 502.

² Там же. С. 512.

³ Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. М., 1995. С. 171–178.

около трети всех обращений за консалтинговой помощью связано с наличием конфликтных ситуаций на предприятии¹. Именно конфликт является той специфической проблемой, которая реализуется на нескольких уровнях предприятия (организация компании, атмосфера в коллективе, правовые последствия).

Все это приводит к тому, что за рубежом, а в дальнейшем и в России, вставшей после распада СССР на путь рыночной экономики, начала формироваться такая специфическая форма помощи предприятиям, как конфликтологическое консультирование.

Конфликтологическое консультирование уделяет внимание именно конфликтам, вне зависимости от сферы, в которой они возникли на предприятии. В основном оно нацелено на социально-трудовые конфликты и противоречия, с которыми сталкивается компания, так как классическими консалтинговыми способами эта проблема не может быть устранена (консалтинг имеет дело лишь с организацией предприятия, в то время как конфликт возникает в результате противоречий интересов социальных групп). Следует отметить, что психологическое и юридическое консультирование здесь тоже не могут быть эффективно применены. При первом подходе не учитывается организационно-правовой характер конфликта, при втором можно успешно урегулировать только конфликты права, но не интересов.

Таким образом, чтобы добиться наибольшего позитивного эффекта в работе с предприятиями, возникает потребность в определении конфликтологического консультирования, установлении его сходств и отличий от иных форм консультативной помощи, раскрытии его потенциала и описании области применения.

1.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ КАК БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Современный быстро изменяющийся контекст социально-экономических отношений диктует особые правила поведения руководителей компаний. От них требуются четкое понимание происходящих трансформаций и способность решать проблемы, связанные с этими процессами. «В будущем философия управления компани-

¹ Митрофанова Е. Организационное консультирование на современном этапе // Искусство управления. 2004. № 11.

ей будет строиться не столько на существующих принципах собственности, стабильности и контроля, сколько на новых, только начинающих складываться представлениях о взаимозависимости и партнерстве»¹.

Одной из форм партнерства, оказывающих позитивное влияние на развитие и деятельность компании, является организационно-управленческое консультирование, иначе называемое консалтингом. Под этим словом понимается «профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в анализе и решении проблем их функционирования и развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений»².

В России и за рубежом растет количество обращений в консалтинговые агентства за консультативной помощью. Это считается выгодным инвестированием в эффективность компании, так как от грамотного совета, основанного на ясном понимании возможностей компании и рисков, с которыми она сталкивается, зависит успешность предприятия. Приведем несколько определений консалтинговой деятельности.

1. Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в реализации.

2. Управленческое консультирование — разновидность экспертной помощи в области управления. Здесь предполагается наличие специалиста особой квалификации (носителя знаний, умений, навыков) в совершенствовании управления³.

3. Управленческое консультирование — разновидность профессиональной деятельности по совершенствованию управления, центральным звеном которой является экспертная помощь руководителям в решении проблем управления социальными системами (предприятием, учреждением, городом, отраслью, регионом и т. д.)⁴.

На наш взгляд, консалтинг включает два аспекта: управленческое и организационное консультирование. Управленческое консультиро-

¹ *Сомерсвилл Я., Мроз Дж. Э.* Новый уровень компетентности для нового мира // Перспектива. 1997. Осень. С. 28.

² *Посадский А. П., Хайниш С. В.* Указ. соч. С. 5.

³ *Пригожин А. И.* Современная социология организаций. М., 1995. С. 237.

⁴ Краткий словарь по социологии. М., 1989.

вание в большей степени направлено на анализ возможностей для принятия конкретных разовых решений, организационное — на построение циклических, постоянных механизмов регулирования функционирования компании. Эти аспекты зачастую перетекают один в другой (управленческое решение по реформированию организационной структуры компании или организация реализации управленческих инициатив). Так или иначе оба они объединяются в таком феномене, как консалтинг.

Консалтинг располагается на срединной позиции между теорией и практикой менеджмента. Он устанавливает связь между различными теориями и концепциями организационно-управленческого толка (имеющими общий стандартизированный характер) и уникальной практикой функционирования того или иного предприятия. Таким образом, организационно-управленческое консультирование выступает в роли механизма распространения передовых научных теорий, тем самым развивая профессиональные качества менеджеров предприятий.

В то же время внешний консультант при взаимодействии с организацией, заказавшей услуги консалтинга, оказывается в более выгодном положении. Во-первых, он независим от рутинных задач предприятия и может сконцентрироваться на своих основных задачах. Во-вторых, имея опыт работы с различными компаниями, он обладает более широким профессиональным кругозором.

Другим фактором, влияющим на частоту обращения за помощью к внешним консультантам, является сложность внутриорганизационного управленческого аппарата, где каждый менеджер ограничен своей узкой специализацией (даже на высших уровнях). В этой ситуации консалтинговый агент в состоянии взять на себя анализ факторов риска компании. Поручить это кому-либо внутри организации практически невозможно, так как все сотрудники, обладающие соответствующими навыками, заняты решением постоянных задач компании¹.

Консалтинговая деятельность как форма экспертной помощи предоставляется по заказу руководства предприятия. Ответственность за реализацию разработанных решений лежит именно на руководителе. Консалтинговая фирма несет ответственность только за качество анализа актуального состояния компании и ее возможностей, так как консультативная помощь носит рекомендательный характер.

¹ Organization Structuring / ed. by H. Frank. N. Y., 1971. P. 225.

Консультант не разрабатывает и тем более не реализует организационно-управленческих решений. Его задача — помочь определить состояние компании-заказчика, подсказать возможные варианты развития событий в тех или иных условиях и ситуациях, научить руководителя грамотно решать возникающие проблемы. Иными словами, консультант имеет дело не с решениями, а с альтернативами. Плюсом такого подхода является то, что при его использовании рассматриваются уникальные для каждого предприятия конкретные ситуации¹.

Важную роль в консалтинге играет информационное обеспечение данного процесса. Успешность деятельности консультанта во многом зависит от понимания всех особенностей исследуемого объекта. Полная и точная информация позволяет не только провести детальный анализ, но и подготовить аргументированную позицию при представлении возможных путей решения поставленной перед агентом задачи. Качественный консалтинг основывается не на навязывании тех или иных оценок, а на их донесении и разъяснении заказчику — без сильной аргументации это невозможно. Качество и обоснованность доказательной базы, точность методов расчета количественных и определения качественных показателей, учет множества факторов и переменных — все это признаки работы профессионального консультанта. Только при таком подходе организационно-управленческое консультирование становится действенным инструментом поддержания эффективности предприятия.

Определенную проблему при оценке эффективности консалтингового агентства представляет конфиденциальный характер работы подобных фирм. Зачастую их клиенты не только не хотят рассказывать о возникших проблемах, из-за которых пришлось обратиться к внешнему консультанту, но и сам факт обращения компании стараются держать в секрете. Работа консалтингового консультанта при этом оказывается почти незаметной, кроме того, приобрести новых клиентов за счет хорошей репутации в отрасли становится чрезвычайно сложно.

От консалтингового консультанта требуется не только знание различных социальных теорий, концепций организационного поведения, но и наличие опыта их реализации. Для профессионального успеха наибольшее значение имеет понимание консультантом разных орга-

¹ Следует отметить, что не все консалтинговые фирмы придерживаются этой позиции. Некоторые компании специализируются именно на практике разработки готовых решений, однако такой подход в последнее время все чаще подвергается критике.

низационных тупиков, стереотипов в управленческом поведении, их последствий и т. д. Для консультанта важно разбираться в том, насколько теория соответствует практике, а практика — поставленным перед компанией целям и задачам¹.

В связи с этим можно процитировать С. Грэма: «Подумайте немного о том положении, в котором находится консультант. Его можно сравнить с перспективой, открывающейся при полете на высоте 35 тыс. футов. Мир сверху выглядит чистым и простым — вы видите панораму. Вы видите, как все предметы соответствуют один другому, — снизу этого не видно. Однако с высоты 35 тыс. футов многое невозможно разглядеть. Вы не в состоянии разглядеть детали. Вы не в состоянии рассмотреть, что находится под деревьями и внутри зданий. Вы не в состоянии увидеть, что находится на уровне земли, то есть детали, из которых состоит повседневный труд работников... На „земле“ начинают действовать все детали реального мира. Теперь приходит пора поправок. В новую систему, которая выглядела с высоты 35 тыс. футов такой ясной и простой, вносятся изменения, казавшиеся ненужными сверху, но особенно важные на „земле“. Шаг за шагом мы приближаемся к реальности, пока не заставляем нашу систему, наконец, действовать, и обнаруживаем, что получили две системы — новую, работающую весьма несовершенно, почти неизменную старую, работающую очень плохо; возможно, мы опять поклянемся оставить все, как было»².

В приведенном отрывке в краткой форме изложена главная сложность консалтинга как рискованной деятельности, часто не имеющей четких гарантий успеха. В то же время этот риск подразумевает возможность получения адекватных выгод, которые оправдывают данное начинание. Нельзя сказать, что консалтинг — это чистое искусство и что он не базируется на четких принципах. При всей сложности формализации алгоритмов организационно-управленческого консультирования существует тенденция к упорядочиванию процедуры консалтинга. Данный процесс призван минимизировать риски, сделать консалтинг более прозрачным, доступным, эффективным. Результатом формализации является представление консалтинга как некой организационно-управленческой технологии, имеющей теоретическое и практическое значение.

Под технологией здесь понимается упорядоченный набор средств, предназначенных для решения тех или иных задач организационно-

¹ Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989. С. 174–175.

² Грэм Б. Упрощение документооборота // Производительность труда «белых воротничков». М., 1989. С. 182–183.

го и управленческого плана. Для технологии консалтинга характерен универсальный принцип (стандартный набор практик в данной сфере), благодаря которому в работе с конкретным предприятием происходит спецификация данного действия. Агентом спецификации является консультант. Основное отличие консалтинговых технологий от организационно-управленческих заключается в том, что первые преобразуют сферу деятельности человека, а не некоторую вещественную область. Технологии консалтинга выражаются в наборе императивов, норм, правил, запретов и шаблонов поведения, призванных реализовать поставленные перед предприятием задачи в сфере организации и управления. Это создает ситуацию, при которой консалтинговые технологии становятся частью культуры предприятия¹.

При этом консалтинговые технологии, чтобы считаться эффективными, должны соответствовать ряду требований. Они должны быть относительно простыми (не включать лишние процедуры), адаптивными (применяться к различным предприятиям), экономичными, надежными, удобными в использовании.

Консалтинг требует от специалистов, работающих в данной области, весьма обширных знаний и навыков: это и организационная социология, и экономика, и вопросы правового регулирования деятельности компаний, и психология (последняя необходима как база для успешного взаимодействия с клиентом). Организационно-управленческое консультирование также предъявляет высокие требования к уровню профессиональной подготовки специалистов, занятых в этой сфере. В силу этого обстоятельства достаточно часто представлением данного вида услуг занимаются преподаватели управленческих вузов.

Успех консалтинговой деятельности зависит не только от таланта консультанта, используемой организационно-управленческой технологии и знаний, но и от уровня квалификации специалиста. Немалую роль в данном процессе играет то, как сам руководитель применяет инструмент консультирования, насколько полно его действия способствуют реализации заказанной услуги.

Многие предприятия обращаются к услугам консультантов в силу ограниченности своих ресурсов и неспособности решить те или иные организационно-управленческие проблемы силами внутреннего кадрового состава. В то же время предприятия болезненно реагируют на деятельность внешнего консалтинга в связи с необходимостью по-

¹ Щербина В. В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности // Социологические исследования. 1990. № 8. С. 79.

святить консультанта во внутренние дела фирмы (в том числе в вопросы, составляющие коммерческую тайну) и поддерживать с ним постоянную обратную связь (последний не является лицом, на которого можно «повесить» задание и благополучно забыть о поручении и тех затруднениях, которые может вызвать у консультанта работа с фирмой¹).

Также следует отметить, что чаще всего компании приглашают консультанта для решения уже имеющихся проблем (более того, проблем такого масштаба, что силами компании с ними уже не справиться). Довольно редко консультантов приглашают с целью профилактики проблем или оптимизации работы предприятия. Такой подход затрудняет работу консультанта (ибо проблема уже имеется) и увеличивает издержки компании (оплата как услуг консультанта, так и привлекаемых для решения проблемы ресурсов). Можно сказать, что лучше проходить регулярную диспансеризацию, чем лечить запущенные заболевания.

Еще одна особенность привлечения консультантов — заказ на решение проблемы, которая диагностирована силами самого предприятия (чаще всего решающую роль здесь играет мнение руководителя). Такой подход может быть крайне неэффективен: консультант может дать взвешенные рекомендации и предоставить аналитические выкладки по представленной ситуации, однако если руководство объяснило ситуацию неверно или обозначило причину проблемы не там, где она действительно находится, качество консультативной помощи будет сведено на нет неверной предварительной диагностики.

Ошибки при самостоятельном определении проблемы предприятия чаще всего возникают, когда специалист (или руководитель) находится в позиции внутренней или внешней жертвы. Логика внешней жертвы указывает на макроэкономические факторы как основной источник проблемы. Внутренняя жертва чаще всего обращает внимание на такие показатели, как доступность ресурсов предприятия, технологическое оснащение, слабый контроль труда и т. п. Однако все эти объяснения затрагивают лишь поверхностный уровень. При более глубокой диагностике рассматривается второй уровень, где причинами проблем, по мнению руководства, являются слабое знание отрасли или рынка, неконкурентоспособность продукции, низкое каче-

¹ Чаще всего под такими трудностями понимаются проблемы согласования деятельности консультанта с внутренними службами предприятия. В условиях ограниченной автономии подразделений консультанту, возможно, придется постоянно обращаться к руководству организации за разрешением на проведение конкретных операций.

ство кадров и др. Очень редко руководители могут диагностировать проблему, скрытую на третьем уровне, на котором обнаруживаются противоречивость организационной схемы, слабая маркетинговая стратегия, плохо организованная работа структурных подразделений, слабая трудовая мотивация и т. д. Указанные уровни представлены на рисунке.

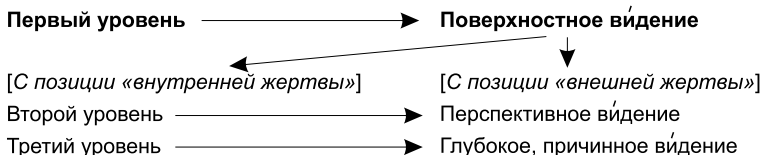


Рис. Уровни диагностирования проблем организации

Отличительной особенностью консультанта как специалиста является беспристрастность к его статусу на предприятии, благодаря чему он может искать проблемы компании на всех уровнях. Руководителю это сделать тем труднее, чем глубже сокрыта проблема, так как движение от первого уровня к третьему повышает степень его ответственности за сложившуюся ситуацию. Чтобы исключить фактор риска, способный подорвать процесс консультирования, лучше доверить диагностирование проблем компании квалифицированному специалисту — консультанту.

Любопытно также отметить, что выбор консультанта осуществляется не на основе чистого рационального решения, когда рассматриваются компетенции консультанта и он оценивается по количественным и качественным показателям, а, как правило, по совету знакомого (другого руководителя), которому этот консультант помог. Такая ситуация, с одной стороны, субъективизирует выбор специалиста, с другой — способствует формированию стабильной клиентской базы успешного консультанта.

Вышеназванные проблемы чаще всего разрешаются в рамках дополнительной работы консультанта с клиентом, в ходе которой разъясняется, что необходимы последовательное диагностирование и решение проблемы и что конфиденциальность призвана обезопасить компанию, а не стать фактором ее неблагополучия.

Таким образом, консалтинг является важным условием поддержания эффективности предприятия. Привлечение внешних консультан-

тов, обладающих достаточными знаниями и опытом, способностью диагностировать организационную структуру компании и выявить ее проблемные места, предложить варианты решения сложившихся затруднений, — важное условие успешности бизнеса. Нужно отметить, что консультанты сталкиваются с определенными трудностями, обусловленными нежеланием руководства рассказывать о своих проблемах, ошибками самодиагностики, структурной герметичностью компании. Однако данные проблемы решаются консультантом по налаживанию коммуникации с клиентом за счет дополнительных усилий.

1.3. ИННОВАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ЕГО СВЯЗЬ С КОНФИКТОЛОГИЧЕСКИМ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕМ

К концу 1980-х годов появление большого количества идей трансформации предприятия и его модернизации привело к возникновению инновационного консультирования.

Инновация означает нововведение. Инновационное консультирование выражается в виде внешней помощи специалиста-консультанта, направленной на изменение функционирования предприятия с целью реализации новых принципов, способствующих его эффективности.

В первую очередь необходимо объяснить разницу между инновационным и организационно-управленческим консультированием. Так как предмет этих видов консультирования является структура организации, предпринимаются попытки интерпретировать их как аналогии, что может рассматриваться как ошибка. Инновационное консультирование обладает фундаментальным отличием от консалтинга: оно рассматривает предприятие с точки зрения социологии, а не менеджмента, и не на уровне формализованных отношений и нормативных систем, а в практике поведения конкретных людей и групп в структуре предприятия.

Уникальность инновационного консультирования, его отличие от прочих форм данной деятельности (в первую очередь от консалтинга) состоит в том, что многие специалисты видят потенциал организации не столько в ее структурных характеристиках, сколько в человеческом капитале. Иными словами, инновационное консультирование опирается на идею развития организации не через структуру, а через своих представителей.

С точки зрения современной социологии предприятие в своем развитии не может основываться лишь на внутреннем формализме. Без изменения подхода сотрудников к своей работе, пересмотра системы их взаимоотношений между собой и с начальством, изменения их мотивов и установок нельзя говорить о качественной трансформации предприятия. Подобные человекоориентированные подходы получили наибольшее распространение не в организационном менеджменте, а именно в социологии и социальной психологии. Основным отличием инновационного консультирования от психологической практики подобного рода является то, что речь идет не об интимной сфере мыслей и чувств человека, а о его социальном поведении, формализованном в социокультурном контексте.

Инновационное консультирование является скорее приложением к другим видам консультирования, однако это не умаляет его значения. Напротив, инновационное консультирование используют там, где необходимо повысить эффективность других видов внешней помощи, или там, где при оказании такой помощи не были достигнуты поставленные цели. Говоря об особенностях инновационного консультирования, можно выделить следующие его аспекты:

- ориентация на будущее изменяемого предприятия;
- рассмотрение предприятия как целостной социальной системы;
- обращение особого внимания на специфику предприятия, его уникальные характеристики;
- акцент на неформальных аспектах жизни предприятия (событиях, взаимоотношениях персонала и т. д.);
- рассмотрение человека как предмета консультирования;
- учет социального контекста функционирования предприятия;
- баланс между инновациями, способствующими изменениям, и традициями, содействующими сохранению целостности;
- анализ прошлого опыта предприятия;
- интеллектуализация нововведений;
- стимулирование творческого начала;
- развитие системы обмена опытом внутри организации;
- критический анализ стереотипов, распространенных на предприятии;
- развитие рационального начала, инициативности, предприимчивости работников, ориентация на практику;
- автономизация работы предприятия в отношении консультантской помощи.

Часто при инновационном консультировании специалист-консультант сталкивается с проблемой, не имеющей четких методов решения. Это связано с тем, что в современном быстроменяющемся мире появляются новые вызовы и затруднения. В такой ситуации консультант может сам попытаться разобраться в ситуации и предложить анализ рисков и возможностей. Однако более выгодно привлечение управленческого персонала организации к совместной деятельности по решению проблем (консультант при этом занимает позицию фасилитатора). Такой подход за счет грамотной организации работы команды не только позволяет более успешно решать поставленные задачи, но и развивает полезные навыки внутри самой организации (персонал становится активнее, предприимчивее, развивает свое творческое мышление и обогащается опытом решения проблем).

Другим подходом — не столько к решению проблем организации, сколько к анализу слабых мест — является создание ситуационных структур. Они представляют собой нововведение, вокруг которого начинают происходить процессы адаптации предприятия. Это своего рода учения, показывающие, насколько компания готова к реальным вызовам. Различия между ситуационными структурами и реальными проблемами проявляются в степени контроля и масштабах. Ситуационные структуры посылают предприятию сигналы:

- о последствиях нововведений;
- реакции персонала предприятия на эти последствия;
- направлениях и формах коррекции работы предприятия, исходящих из реакции на нововведения;
- прогнозах поведения организации в будущем при столкновении со схожими ситуациями.

В инновационном консультировании особое внимание уделяется самому заказчику. В отличие от других форм консультирования, где заказчик обращается к консультанту за помощью в связи с дестабилизацией системы или другой реальной угрозой, инновационное консультирование оказывается востребованным в иных ситуациях. Чаще всего рассматриваемая форма консультирования интересна заказчику, когда предприятие достаточно стабильно, чтобы принять нововведение, но в то же время требует нововведений, чтобы достигнуть поставленных целей. Иными словами, заказчик стремится улучшить и без того стабильное положение предприятия, пожертвовав спокойствием ради более масштабного результата.

Подобный подход к рассмотрению специфики заказчика позволяет составить определенный портрет того, кто обращается к спе-

циалисту по инновационному консультированию. Это человек, который удачно вписан в организацию, занимает солидное положение на предприятии, «оброс» социальными связями и не заинтересован в изменениях, подрывающих привычный, стандартизированный и удобный уклад его жизни. Тот, кто заинтересован в нововведениях, почти всегда в какой-то степени маргинален. В западной социологии довольно популярна концепция маргинальных или периферийных групп, неудовлетворенных порядком вещей на предприятии и в случае, если они имеют такую возможность, заказывающих услуги инновационного консультанта. Так, В. Хартман указывает, что за такими услугами обращаются социальные маргиналы, имеющие слабые связи с социальной группой предприятия, но заинтересованные в лучших результатах. Схожей позиции придерживается Ф. Фюрстенберг, уточняющий, что маргиналы не чувствуют принадлежности к традициям группы и легко меняют их на рациональную выгоду. Близка к этой идее концепция неудовлетворенности Х. Барнетта, который полагает, что заказчики инновационного консультирования не удовлетворены социальной системой предприятия и через инновационное консультирование решают свои задачи и достигают собственных целей¹.

Такой заказчик является проблемой, но в то же время предоставляет консультанту дополнительные возможности. С маргиналом-инноватором работать весьма нелегко. Он стремится утвердить свою волю, продвинуть собственные идеи, не всегда позитивно реагирует на критику и зачастую лишен социальных условностей — все это может сказаться на общении с консультантом и создать конфликтную атмосферу. В то же время подобный заказчик действительно заинтересован в результате, он предлагает варианты, обдумывает предложения, энергичен, предприимчив, практичен — и в этом заключаются его преимущества в глазах консультанта, методологический аппарат которого предназначен для раскрытия потенциала именно таких людей.

Процедура инновационного консультирования базируется на следующих установках:

- 1) стимулирование деятельности персонала. Задача консультанта в данном случае — мотивировать организацию к самосовершенствованию. Консультант не дает решений, он предлагает свое видение ситуации и указывает на те или иные возможности преодоления возникших затруднений. В инновационном консультировании работа

¹ Schmidt, G., Druel C. When is a disruptive innovation disruptive? // Journal of Product Innovation Management. 2006. Vol. 23.

специалиста строится по принципу фасилитации, то есть специалист помогает управленческому персоналу, занятому инновационной деятельностью, разработать подходы к решению тех или иных проблем, которые могут возникнуть при нововведениях. Если консультант будет выдавать готовые рекомендации, пусть даже аргументированные и верные, это не изменит взгляда представителей компании, не научит их самостоятельности в решении задач и не обогатит опытом. И, напротив, поощрение самостоятельности приведет к более плодотворным результатам, сделает компанию автономной, независимой от консультативной помощи по такого рода вопросам;

2) опора на творческий подход, поиск альтернативных решений. Любая проблема, встающая перед компанией в ходе инновационной деятельности, имеет не одно решение. Фасилитационный подход консультанта позволяет раскрыть потенциал представителей компании в поиске и генерации решений возникающих проблем. Плюсом подобного подхода является то, что решения, предложенные командой предприятия, лучше отражают специфику и особенности компании, учитывают «кухню» организации. Чтобы консультант мог предлагать решения, базирующиеся на учете разных нюансов, он сам должен стать частью предприятия (что противоречит его статусу внешнего агента). Задача консультанта — стимулировать творческий подход, сделать так, чтобы представители компании сформулировали решения, отличающиеся скрупулезностью, точностью, взвешенностью, которые не может дать ни один консультант;

3) учет особенностей внешней среды. Социальная система предприятия — это открытая система. Она испытывает воздействие внешней среды, что особенно заметно в таком процессе, как внедрение инноваций. Организация не может качественно подготовить внедрение инноваций без учета внешней среды. В конечном счете нововведение не может быть обусловлено формальной или неформальной структурой самой компании. Чаще всего инновации связаны с практической реализацией некоего проекта из внешней среды (классическое взаимодействие науки и производства). Для качественной реализации этого проекта нужны технические консультанты, дополнительные ресурсы, социальный капитал реализации проекта и т. д. Кроме того, важно продумать, как инновация отразится на внешней среде (изменение конкурентной конъюнктуры рынка, принятие нового продукта потребителем и т. д.). В ходе организационно-управленческого консультирования подобные вопросы чаще всего опускают, так как речь идет именно о внутреннем аспекте организации, а не о том, что ком-

пания принимает, а что отдает во внешний мир. Для инновационного же консультирования эти вопросы имеют принципиальное значение;

4) акцент на кадрах как ресурсе инноваций. Когда инновации только начинают внедряться, еще не затрагивается ни материально-техническая база (появится в процессе нововведения), ни организационная структура (выработается после появления предметной области). Инновация в начале своего становления — это всегда вопрос о кадрах, то есть о людях, которые будут стоять у истоков нововведения. Здесь важно всё: профессионализм команды, занимающейся инновацией, личностные качества сотрудников, их взаимоотношения друг с другом, с начальством и т. д. Работа консультанта может включать консультирование не только по поводу рисков и возможностей, которые появятся в процессе внедрения инновации, но и по поводу оптимальных характеристик исполнителей. Именно здесь сущность инновационного консультирования как идеи инвестирования в человеческий капитал проявляется в полной мере;

5) баланс между идеальным и реальным состояниями системы. Инновация — это не придание предприятию идеальной формы, а переход некоторых его аспектов с одного уровня функционирования на другой. Инновация предоставляет компании новые возможности, создает перспективы. Но новые возможности предполагают и новые сложности. Решая старые проблемы с помощью инноваций, предприятие приобретает новые проблемы — такие, о которых его руководство раньше могло даже не подозревать (так как не было объективного основания для их появления, фундированного в том или ином нововведении). Консультант должен четко разъяснить, что всех проблем и рисков инновации избежать не удастся. Отдельные проблемы, ставящие под вопрос разумность самой инновации, решить можно, но возникнет ряд других сложностей, которые придется преодолевать с использованием классических организационных механизмов или которые будут постоянно перетягивать на себя ресурсы компании. Идеальных схем не существует, и в рамках консультирования нужно стремиться не к «параноидальной» прозрачности и исполнимости системы, а к тому, чтобы выгоды от ее введения перевешивали издержки. Зачастую от консультанта ждут именно идеального решения, в то время как его задача состоит в том, чтобы навести на решение самих представителей компании, причем оно должно быть не идеальным, а выгодным.

Таким образом, инновационное консультирование представляет гуманистическим аспектом консультативной помощи компаниям.

В отличие от консалтинга, инновационное консультирование ориентировано на человеческий потенциал в тех областях, где формальные структуры компании еще не выстроены, — в сфере нововведений. Методы и приемы данного вида консультативной помощи могут применяться за пределами первоначальной предметной области, так как они ориентированы на широкий круг радикальных преобразований в компаниях.

1.4. ЮРИДИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Консультативная деятельность юриста обладает особыми характеристиками, отличающими ее от иных видов работы. Если в других случаях юрист имеет дело с формализованной системой (суды, предприятия, которым оказывается юридическая поддержка на структурно-организационном уровне) или с определенными юридическими документами, то в ходе консультирования юрист работает с обычным человеком. Клиент не является представителем юридической системы (судьей, прокурором, другим юристом), следовательно, не обладает юридической подготовкой и излагает свою личную проблему на непрофессиональном языке.

Личное общение с клиентом для юриста-консультанта отличается необходимостью, с одной стороны, транскрибирования его проблемы в дискурс юридической практики, с другой — установления эффективного межличностного общения. В отношении последнего от юриста требуются нехарактерные для других случаев навыки ведения беседы, учет психологического состояния клиента, верификация полученных от клиента данных в режиме «здесь и сейчас» (проверка конгруэнтности данных) и т. д. При этом юристу необходимо решить следующие задачи, связанные с коммуникацией:

- выбор стратегии поведения с клиентом (необходимо выбрать — сухо подойти к проблеме клиента с позиции юридической практики или проявить участие);

- подбор аргументации в случае, если проблема неюридическая или возможность ее решения исключена, например, по сроку давности искового заявления (эта частая проблема может вызвать бурю эмоций у клиента);

- установление риторики беседы (от этого зависит доверие и симпатия клиента) и т. д.

При этом все перечисленные задачи должны быть решены сразу, как только началась коммуникация консультанта и клиента.

Процессу первичной коммуникации с клиентом и последующей работе с его проблемой уделяют пристальное внимание при подготовке современных юристов-консультантов¹. В США был разработан подход, в рамках которого консультирование разделяется на интервьюирование (первичную коммуникацию) и непосредственно консультативную помощь.

В рамках интервьюирования бо́льшая часть информации излагается клиентом. Основная задача юриста в этот момент — оперативный перевод обыденного дискурса в правовую плоскость, что требует активной и весьма напряженной мыслительной работы. Кроме того, в процессе интервьюирования юрист задает уточняющие вопросы, касающиеся правовой сущности проблемы (например, когда произошло событие, когда о проблеме узнал клиент — все это влияет на исковые данные).

При переходе от интервью к консультации инициатива информирования переходит от клиента к юристу. Консультант делится своим видением ситуации, представляет возможные варианты действия внутри нее. При этом информация, предоставляемая юристом, также проходит трансформацию из сферы юридического дискурса в конечное сообщение, выраженное обыденным языком, понятным клиенту.

Рассмотрим указанные этапы юридического консультирования более подробно. Слово «интервьюирование» не является сугубо юридическим термином, оно пришло в юриспруденцию из социологии. Факт заимствования также указывает на специфику существования данного понятия в юридической практике. Определяемое как «собеседование с клиентом с целью получения у него информации, имеющей правовое значение»², интервьюирование характеризуется различными техниками и инструментами скорее социологического (опросные листы, график интервью) или психологического (межличностная коммуникация, внимательное слушание и т. д.) плана. От начальной фазы работы юриста, грамотного применения и согласования психосоциологических инструментов в интервьюировании зависит успех всего дальнейшего консультирования.

¹ В отечественной практике начиная с 1990-х годов подобное обучение было организовано на базе юридических клиник. В дальнейшем этот опыт по мере его научной популяризации, а также перехода практикующих юристов в теоретическую сферу и на преподавательские должности ушел в университетскую среду. Сегодня данное направление является частью программы подготовки юристов в вузах.

² Профессиональные навыки юриста: опыт практического обучения / Л. А. Воскобитова [и др.]. М., 2001. С. 144.

Аспект интервьюирования, связанный с областью психологии, заключается в выстраивании эффективной коммуникации, в результате которой юрист получает описание проблемы во всей полноте. Эффективная коммуникация основывается на техниках активного слушания, концентрации внимания на невербальных сообщениях клиента (через них считывается недосказанная информация, а также проверяется конгруэнтность высказанной информации). Кроме того, юрист должен обладать навыком эмпатического общения, что позволяет взглянуть на проблему глазами клиента, тем самым определив наиболее важные ее аспекты с точки зрения системы ценностей обратившегося за помощью человека. Также юрист должен иметь представление о различных типах личности, чтобы понимать возможные реакции на те или иные действия или слова юриста. Даже если юрист не хотел задеть чувства клиента, но подобрал неверные слова, которые теми или иными клиентами могут восприниматься негативно, это может привести как к утрате доверия, так и к жалобе со стороны клиента на неэтичное поведение. Юрист для поддержания доверительных отношений должен быть не только внимательным и чутким с клиентом, но и опрятно выглядеть, обладать приятной манерой общения. На эти моменты указывается в специальной литературе, посвященной вопросам консультирования, и в нормативных актах, регламентирующих работу юристов¹.

Так как за консультативной юридической помощью чаще всего обращаются к людям, занимающимся адвокатской практикой, обратимся за примерами к нормативным документам данной профессиональной группы. Так, ст. 8 Кодекса профессиональной этики адвоката гласит, что при выполнении деловых обязанностей адвокат «уважает права, честь и достоинство лиц, обратившихся к нему за оказанием юридической помощи, доверителей, коллег и других лиц, придерживается манеры поведения и стиля одежды, соответствующих деловому общению»². В ст. 10 ч. 5 сказано: «Адвокат не должен допускать фамильярных отношений с доверителем»³. Подобного рода положе-

¹ Так, например, в Федеральном законе от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ в ст. 10 ч. 5 сказано, что сотрудники полиции при обращении граждан обязаны представиться, выслушать обратившегося человека, принять соответствующие их полномочиям меры или же разъяснить, к кому следует обратиться, если данный вид обращения предполагает содействие лиц с иными компетенциями и полномочиями.

² Кодекс профессиональной этики адвоката : принят I Всерос. съездом адвокатов 31 января 2003 г. (с изм. и доп., утв. VI Всерос. съездом адвокатов 22 апреля 2013 г). Ст. 8.

³ Там же. Ч. 5, ст. 10.

ния прописаны в нормативных актах, регулирующих профессиональную деятельность и других юридических работников (судей, прокуроров, нотариусов и т. д.).

В межличностном общении важна каждая деталь, что связано со сложностью восприятия людьми друг друга. Бывает так, что человек жалуется на консультанта, который его «высмеял», тогда как тот лишь позволил себе легкую улыбку во время рассказа клиента (например, был похожий случай, который разрешился удачно, и юрист почувствовал радость от того, что опыт решения такой проблемы уже есть). В силу подобных нюансов юрист-консультант должен интуитивно понимать различные психологические особенности общения. В то же время без базы правовых знаний талант психолога остается невостребованным.

Основная проблема в рамках интервьюирования связана с переводом информации клиента в правовую плоскость, в связи с чем необходимо принять во внимание следующие принципы. Прежде всего, определив суть проблемы на уровне логики повествования клиента, можно начать задавать уточняющие вопросы, которые помогут конкретизировать юридический аспект случая. Это позволит определить как юридические характеристики проблемы (правовой вопрос или нет, подлежит ли он решению и т. д.), так и будущие контуры вариантов действия клиента в данной ситуации. Например, если обращение клиента касается недвижимости, необходимо определить статус недвижимости относительно не только клиента, но и других лиц (арендаторы, собственники, обременители и т. д.). Если гражданин намерен обжаловать решение по тому или иному вопросу, вынесенное ранее должностными лицами или государственными органами, уместно поинтересоваться о датах вынесения решения. Если исковые даты пропущены, то гражданин не сможет обжаловать решение, за исключением случаев, когда выход за установленные временные рамки не зависел от воли клиента (например, клиент был оповещен о решении с существенной задержкой) или существовал иной предусмотренный законом порядок расширения или восстановления временных рамок.

Практикуется составление вопросных листов, ориентированных на тот или иной класс обращений и проблем клиентов. Чаще всего эти листы составляют начинающие консультанты. Данное действие, как правило, носит обучающий характер: начинающий специалист продумывает свои ходы, логику вопросов, обретает чувство уверенности. На практике вопросы из таких перечней могут не соответствовать ха-

рактеру проблем, с которыми к консультантам обращаются их клиенты. Невозможность учесть все нюансы дела не отменяет пользы вопросов листов как формы самоотработки молодых специалистов в области юридического консультирования.

Важную роль в интервьюировании играет умение своевременно задавать вопросы и находить эффективную комбинацию их последовательности. Так, в одной из юридических фирм гражданина консультировали по вопросу наследственного права. Человек сказал, что наследство от почившего родственника «находится в другом городе». Лишь в конце интервьюирования начинающий юрист удосужился спросить название города. Этим городом оказался Баку, что обесценило информацию, полученную из предыдущих вопросов, так как речь шла о праве наследования другой страны. Чтобы в ходе интервьюирования не возникали подобные казусы, отнимающие время, силы и ресурсы клиента и юриста, следует уделять особое внимание расстановке вопросов.

Первое, на что следует обратить внимание, — это вводные вопросы. Для начала можно спросить о вещах, отвлеченных от темы встречи (о погоде, самочувствии и т. д.). Затем необходимо выяснить, осведомлен ли клиент о правилах встречи (если нет, то разъяснить их). Распространенной ошибкой начинающих консультантов является то, что они не предупреждают о безвозмездности оказываемой помощи (либо первой встречи, в ходе которой клиента выслушивают и принимают решение о дальнейшем оплачиваемом участии, как в случае с адвокатами). Юристу кажется очевидной безвозмездность первой встречи или консультации — это привычная для него деятельность. Для клиента очевидно обратное: ему кажется, что в рыночной экономике нужно платить буквально за все. Когда вопрос с оплатой не решен, в конце встречи клиент может спросить: «Сколько я вам должен?». Это означает, что, во-первых, в течение всей встречи клиент находился в напряженном состоянии, беспокоясь об оплате, что могло сказаться на детальности предоставляемой информации, во-вторых, если клиент узнает о безвозмездности консультации в конце, ему может показаться, что те, к кому он обратился, — непрофессионалы, если они не ценят свой труд, или что в его проблеме есть моменты, сделавшие процедуру бесплатной. Необходимо в самом начале беседы указать на безвозмездность и разъяснить ее причину.

Когда прояснены основные организационные моменты и правила встречи, юрист начинает задавать вопросы общего характера: «Чем я могу помочь? Что случилось? Можете рассказать подробнее?»

Они имеют открытую форму, а их количество невелико. По мере получения информации юрист задает все больше вопросов с целью получения более подробной информации, высвечивающей юридическую суть проблемы, а сами вопросы становятся закрытыми (с возможными ответами «да» или «нет»). Последнее необходимо для точного установления положения дел.

Финальной частью интервьюирования является перевод полученной информации в правовую плоскость. Получив информацию о деле, юрист сопоставляет ее с действующим законодательством и правоприменительной практикой, определяет суть проблемы и возможные варианты решения в юридических категориях, после чего выстраивает собственную позицию по рассматриваемому вопросу. В конце остается лишь донести необходимую информацию до клиента, в чем непосредственно и выражается консультация.

Хотя сбор и обработка данных при интервьюировании — один из наиболее трудоемких этапов консультирования, все же самым важным элементом является именно речь юриста, адресованная клиенту, консультация. Неграмотная консультация может перечеркнуть успешное интервьюирование, поэтому необходимо уделить особое внимание грамотному выстраиванию второй части консультирования. От того, насколько успешно клиент воспримет советы юриста, будет зависеть успех разрешения его проблемы.

Само по себе консультирование понимается как «процесс взаимодействия юриста и клиента по поводу жизненной проблемы с целью выявления возможных правовых вариантов ее решения и их последствий, уяснения путей и способов реализации выбранного варианта»¹.

Консультирование, равно как и интервьюирование, состоит из социопсихологического (процесс коммуникации) и правового аспектов (позиция юриста по рассматриваемому вопросу).

Коммуникация в консультировании должна проводиться с учетом характера и свойств личности клиента, обращения внимания на поведение юриста. Однако, в отличие от интервьюирования, основным транслятором информации является не клиент, а юрист. Это означает, что основной акцент в коммуникации должен быть сделан на грамотную убедительную речь, снабженную доводами и подробными разъяснениями позиции консультанта.

Содержание коммуникации определено правовым аспектом. Суть его состоит в том, что юрист передает клиенту результаты анализа ситуации, указывает на возможные варианты развития событий и пре-

¹ Профессиональные навыки юриста. С. 181.

доставляет оптимальное, на его взгляд, решение. При этом процесс передачи правовой информации может быть основан на следующих подходах:

1) при выработке решения юрист опирается на собственные профессиональные качества. Здесь информация, предоставляемая клиенту, основывается на видении ситуации консультанта без учета мнения клиента. Юрист с профессиональной позиции, используя свои знания и опыт, предлагает оптимальный вариант решения без учета мнения клиента;

2) при выработке решения юрист опирается на мнение клиента. Здесь консультант предлагает альтернативные варианты решения проблемы, разъясняя клиенту их сильные и слабые стороны, а также возможные и обязательные последствия. Юрист рекомендует те или иные стратегии поведения, но окончательное решение оставляет за клиентом.

Второй подход в консультировании считается более удачным, так как он повышает удовлетворенность клиента результатом, хотя и требует от юриста дополнительных разъяснений по поводу возможных вариантов решения.

Самым тяжелым исходом консультирования является ситуация, в которой юрист вынужден сообщить клиенту, что проблема не имеет правового решения. Такая ситуация может возникнуть либо из-за правовых аспектов дела (пропущен срок подачи искового заявления, исчерпаны правовые возможности по пересмотру дела, так как судебное постановление вступило в силу, и т. д.) или потому, что проблема вообще не имеет правового статуса (носит, например, психологический характер). Задачей юриста в данном случае является разъяснение гражданину сложившейся ситуации, аргументированное доведение до его сведения того, что проблема не может быть решена. Нередко отчаяние от правовой безвыходности порождает упреки в адрес юриста, обвинения в некомпетентности, безразличии и т. д. Юрист-консультант должен быть готов к этому и суметь донести свою позицию даже в такой ситуации.

Таким образом, практика юридического консультирования состоит из правового и социопсихологического аспектов, то есть из правового содержания проблемы и коммуникативной составляющей общения между юристом и клиентом. При разделении юридического консультирования на интервьюирование и непосредственно консультирование выделяются детали, внимание к которым повышает эффективность общения, а также приводятся подходы, определяющие содержание юридического совета.

1.5. КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Формы консультирования, упомянутые в предыдущих разделах первой главы, указывают на различные предметы и объекты деятельности, цели и задачи, подходы и механизмы реализации консультативной помощи. При этом можно выделить общие критерии, связывающие указанные виды консультирования. В том или ином виде консультирование призвано решить проблему, в подавляющем большинстве случаев выражающуюся как:

— актуальный конфликт (внутриличностный или межличностный конфликт в психологическом консультировании, противоречивость организационных норм в консалтинге, конфликты, решаемые посредством правового регулирования в юридическом консультировании);

— возможный конфликт при реализации управленческих инициатив (минимизация издержек по нововведениям при инновационном консультировании, снижение конфликтности организационной системы).

Нередко проблема предприятия может носить полифигуративный характер, то есть затрагивать и психологический, и организационный, и правовой аспекты (примером таких проблем является практически любой социально-трудовой конфликт).

Анализ статистики обращений за консультативной помощью также показывает, что до 31 % случаев связано именно с вопросами разрешения конфликтов на предприятии. Необходимо также отметить, что из всей совокупности обращений 22 % приходится на крупные финансовые организации, 20 % — на крупные предприятия в сфере промышленного производства¹.

Свойством предприятий, а также конфликтов, возникающих в них, является то, что проблема проявляется в нескольких плоскостях, имеет несколько аспектов (правовой, организационный, психологический). В связи с этим возникает потребность в консультативной помощи, которая, ориентируясь на конфликтную сущность проблемы, сочетает подходы рассмотренных ранее форм консультирования. Иными словами, существует потребность во введении такого понятия, как «конфликтологическое консультирование», и разработке практики его применения.

Под конфликтологическим консультированием мы будем понимать форму консультативной помощи, направленную на анализ сущности

¹ Посадский А. П., Хайниш С. В. Указ. соч. С. 176.

и причин проблемы и описание вариантов поведения в конфликтной ситуации. Так как увеличение масштаба конфликта приводит к увеличению пересекаемых им аспектных зон (психологической, юридической, организационной), конфликтологическое консультирование выступает в качестве интегрального феномена, объединяющего методы и подходы других форм консультирования.

Вследствие того, что масштабные конфликты с пересечением аспектных зон чаще всего возникают на крупных предприятиях и носят характер социально-трудовых конфликтов, речь в настоящей работе пойдет именно о них.

Говоря о конфликтологическом консультировании, необходимо конкретизировать его связь с другими формами консультативной помощи. Обращаясь за конфликтологическим консультированием, руководители компаний нередко задаются вопросами: почему ту или иную проблему нельзя решить в рамках иной формы данной процедуры и в чем преимущество конфликтологического подхода? Также возникает вопрос, может ли конфликтологическое консультирование заменить иные формы подобной помощи, следует ли обращаться к специалистам других областей при наличии конфликтолога-консультанта.

Практика применения конфликтологического консультирования зародилась в среде организационно-управленческого и инновационного консультирования. Проблемы, с которыми сталкивались предприятия в сфере управления, принятия решений, обсуждения кадровых вопросов, всегда содержали аспект, выходящий за пределы чисто организационных вопросов. С одной стороны, психологическая несовместимость руководителей подразделений, влияющая на их действия, порождала определенную организационную структуру, требующую анализа, выявления критических моментов и их решения или устранения, с другой — причина подобных организационных эксцессов носила психологический характер и требовала решения иными методами. Возникала ситуация, когда требовалась двоякая форма консультирования, при которой устранялась бы как причина проблемы (психологический аспект), так и последствия, которые она породила и которые стали актуальной проблемой компании (организационный аспект). Назначение двух консультантов для преодоления затруднения, на первый взгляд, решает эту проблему, однако их действия должны быть скоординированы, что зачастую не всегда выполнимо в силу различия подходов, методов, опыта специалистов и иных факторов.

Пока организационные проблемы имели преобладающий характер, а их сторонними аспектами можно было пренебречь или разобратся с ними силами сторонних специалистов (некоторые рекомендации по психологическим проблемам в организационной среде могут предложить и консалтинговые агенты, однако качество этих советов уступает качеству работы консультантов), проблема не приобретала острого характера. Однако с развитием производственных отношений (усложнением организационной структуры), постиндустриального производства и увеличением внимания к человеческому капиталу (увеличением ценности кадров), а также с повышением уровня конкурентности рынков (в результате чего потребовались максимально эффективные средства) ситуация начала изменяться. Современные крупные компании, стремящиеся либо достичь статуса первых в своей сфере, либо сохранить его, уже не могут позволить себе издержки, возникающие из-за многоаспектных проблем. Предприятиям, которые решают организационные вопросы, становится не очень выгодно устранять психологическую несовместимость, увольняя ценных сотрудников. Решая проблемы в сфере правового регулирования своей деятельности, компании уже не могут пренебречь не только влиянием права на организационную структуру, но и ее опосредованным влиянием на психологический климат предприятия. Если правовая система накладывает на организацию обязательство представлять отчеты или устраивает частые проверки, все это выматывает коллектив. В результате препятствия в работе образуются на трех уровнях: правовом, организационном, психологическом. Проблемы, возникающие в сфере социального партнерства, взаимодействия профсоюзов и работодателей, также возникают в трех сферах: в трудовом законодательстве, организационной системе (по поводу характеристик которой спорят профсоюзы) и в психологической (факторы, ставшие причиной данной ситуации или возникшие впоследствии). При этом возросшая сложность организаций не позволяет ни пренебречь сторонними аспектами проблем, ни провести децентрализованное консультирование силами нескольких агентов. Требуется единый централизованный компетентный подход, в рамках которого должно происходить оперативное решение возникающих на предприятии проблем, связанных с конфликтными ситуациями.

В этом и состоит основное отличие конфликтологического консультирования от консалтинга. Конфликтологическое консультирование концентрируется на сущности конфликта, в какой бы сфере оно ни располагалось и какие бы линии — правовые, психологические

и организационные — оно ни пересекало. Конфликтолог-консультант является мультидисциплинарным специалистом. Задача такого специалиста сводится к учету всего многообразия и сложности структуры конфликта и его разрешению в рамках единого подхода, сочетающего методы разных форм консультативной помощи. Конфликтолог не ограничивает себя рамками той или иной дисциплинарной направленности.

Отличия конфликтологического консультирования от правовых и психологических форм данной деятельности следующие:

1) конфликтолога интересуют только случаи, которые, с одной стороны, не решаются правовыми методами, с другой — имеют регламентацию в рамках действующего законодательства. Иными словами, конфликтолог участвует в конфликтах, решение которых не предусмотрено правовыми нормами, однако варианты действий в них этими нормами ограничены;

2) в рамках конфликтологического консультирования конфликт изучается вне зависимости от сферы, в которой он происходит, при этом используются приемы затрагиваемых проблемой дисциплин. Так, при конфликтологическом консультировании учитываются психологические аспекты коммуникации, поскольку в этой деятельности предусмотрено общение консультанта с клиентом. В ходе коммуникации применяются специальные практики с целью получения подробной и достоверной информации от клиента и точного донесения до клиента позиции консультанта. Деятельность конфликтолога, как и любого другого специалиста-консультанта, нормирована этическими и профессиональными принципами: к первым относятся добровольность, конфиденциальность, учет мнения клиента, аргументированность оценок и советов и т. д.

Важно отметить, что конфликтологическое консультирование является не исключающим, а дополняющим элементом в общей схеме консультирования как формы практической деятельности. Конфликтолог сосредоточен на конфликте, его анализе и выявлении возможных способов его решения или урегулирования.

В своей деятельности конфликтолог не может заменить других специалистов, что связано со следующими моментами:

— не все проблемы носят конфликтный характер (например, проблемами формальной непротиворечивости организационных документов занимаются специалисты по консалтингу, а проблемы, связанные с процедурой подачи заявлений и процессуальными вопросами

в сфере права, — дело юристов), то есть там, где проблема не выражена через конфликт, профессиональные полномочия и компетенции конфликтолога заканчиваются;

— деятельность конфликтолога имеет междисциплинарный характер, конфликтолог — специалист широкого профиля, который эффективен лишь в ситуациях, когда проблема принимает широкий масштаб, следовательно, специалист-консультант с узкой областью применения во многих ситуациях будет эффективнее конфликтолога. Хотя специалисты в других областях консультирования не могут сравниться по эффективности с конфликтологом по ряду причин:

— от конфликтолога не требуется досконально изучить теорию юриспруденции (он может ограничиться лишь той частью, которая касается организационных и социально-трудовых конфликтов), психологии (здесь ему хватит знаний, связанных с межличностным общением и налаживанием коммуникации), организационную теорию (его интересует только сфера, которая регламентирует основные функции управления и взаимодействия организации¹) — это делает его эффективным междисциплинарным специалистом;

— узкоспециализированные консультанты, досконально знающие свою область, плохо ориентируются в других областях;

— при обращении предприятия за помощью к нескольким узкоспециализированным консультантам возникает проблема координации их действий и обмена информацией.

Таким образом, сфера деятельности конфликтолога-консультанта изолирована от деятельности иных специалистов в данной области. Поэтому в данном случае можно говорить об ином подходе к оказанию консультативной помощи. В то же время, как уже было сказано, конфликтологическое консультирование носит дополняющий характер, так как конфликтолог решает отдельные специфические задачи, не вторгаясь в сферу деятельности иных консультантов. При этом в особых ситуациях и проблемах конфликтолог может обращаться за помощью к консультантам из узкоспециализированных сфер, тем самым дополняя свои аналитические способности без потери координации действий (руководящая роль в консультировании остается за конфликтологом).

Сравнение различных видов консультирования представлено в табл. 1.

¹ Здесь можно пренебречь доскональным знанием регламентов, отчетности и бюрократических процедур, имеющих процессуальный характер.

Таблица 1

Виды консультирования и их особенности

Вид консультирования	Объект	Предмет	Цель
Организационно-управленческое	Организационная структура предприятия	Противоречия организационной среды и определение возможных вариантов их исправления	Повышение эффективности и снижение дисфункциональности организационной системы
Инновационное	Нововведения	Риски и возможности введения инноваций, их реализации, возможные стратегии введения инноваций	Максимизация выгод и минимизация издержек инноваций
Психологическое	Личность человека	Клиент как носитель проблемы, наведение его на самостоятельное решение проблемы при поддержке консультанта	Преобразование человека, оснащение его инструментами для решения проблем, изменение эмоционального состояния человека в позитивном ключе
Юридическое	Правовая сфера	Проблема, ее правовой статус рекомендации по ее решению	Разъяснение клиенту правовой сущности проблемы, формулирование рекомендаций по наиболее выгодному выходу из ситуации
Конфликтологическое	Конфликт	Стороны конфликта, анализ, урегулирование или разрешение конфликта	Приведение конфликта к приемлемому для клиента состоянию. Предотвращение конфликта, который может навредить клиенту

Таким образом, в главе были рассмотрены основные формы консультирования, применяемые в организационной среде, даны их общие характеристики, указаны условия и приемы их реализации. Конфликтологическое консультирование было определено как консультативная помощь, направленная на анализ и выработку вариантов урегулирования или разрешения конфликтов в организации, а также на профилактику конфликтов. Было определено соотношение конфликтологического консультирования с иными формами данной деятельности.

Глава 2

КОММУНИКАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

2.1. СПЕЦИФИКА СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

В консультировании эффективное взаимодействие чаще всего понимается как форма результативной коммуникации. Следовательно, навыки коммуникационного взаимодействия должны быть механически перенесены на процесс консультации. Сегодня такая точка зрения является одной из наиболее распространенных. Однако специалисты, занимающиеся консультативной деятельностью в тех или иных областях, в том числе в сфере конфликтологии, говорят, что здесь есть особенности, которым необходимо уделить внимание. Первое, на что указывают критики «коммуникационного механицизма» в консультативной деятельности, — четкое разделение сторон на консультанта и клиента. Они не равноправны по статусу, знаниям и опыту, а также ограничены рамками процедуры консультирования. Здесь поддерживается определенный дискурс (психологический, юридический, организационный, конфликтологический и т. д.). Беседа не имеет вольного характера отвлеченного диалога, это строгий процесс обмена данными, трансляции опыта, анализа проблемы и разработки решения. Наличие этих особенностей, а также различных коммуникационных аспектов дискурса, в котором существует проблема, предполагает, что при исследовании консультации необходимо применить подход, ориентированный на более детальное изучение феномена.

Конфликтологическое консультирование строится как процесс содействия совершенствованию предприятия, повышению его эффективности через преодоление конфликтогенных факторов. Это может занять длительное время либо иметь форму разовой помощи, совершаемой в короткий срок. При этом наиболее важным фактором, определяющим как длительность, так и успех процедуры, является взаимодействие между консультантом и клиентом. Его результат зависит от сложности проблемы, интерпретации сообщаемой информации (излагаемой как клиентом, так и консультантом), грамотно

подобранной стратегии аргументации, эффективности анализа полученных данных и т. п. В целом при коммуникации клиента и консультанта в рамках конфликтологического консультирования следует ориентироваться на организационно-управленческое консультирование. Это означает, что взаимоотношения клиента и консультанта должны выстраиваться как партнерские, с некоторыми уточнениями, отражающими конфликтологический аспект ситуации. Рассмотрим данный процесс поэтапно.

На первом этапе происходит введение консультанта в курс дела, его ознакомление с той ситуацией, с которой приходит к нему клиент. Для эффективной работы консультант должен не только определить цели и задачи, стоящие перед ним, но и понять суть проблемы, а также контекст, в котором она возникла. Для этого консультанту необходимо привлечь клиента на свою сторону и сделать его активным участником решения проблемы. Часто клиент считает, что может переложить всю работу и ответственность за нее на консультанта, отстранившись при этом от решения проблемы (по принципу «я плачу — вы делаете»). Такой подход неприемлем, и консультант с самого начала должен разъяснить, что сотрудничество клиента и консультанта необходимо не только для эффективной, но и для корректной работы.

В ходе диагностирования проблемы, над разрешением которой работает консультант, последний должен собрать как можно больше информации, чтобы максимально полно раскрыть суть происходящего. Источниками такой информации прежде всего являются организационные документы и способные предоставить данные по важным вопросам сотрудники, занимающие ключевые посты (в идеале, если компания небольшая, консультант может опросить всех сотрудников, которых затронула проблема).

Изучение ситуации должно начинаться с определения проблемы в общем виде. Часто клиенты приходят к консультанту, не имея четкого представления о положении, в котором они оказались. Более того, нередко клиенты неверно истолковывают сущность и причины проблемы, поэтому консультант должен не только собрать необходимую информацию, но и перепроверить данные, которые ему предоставляют на первоначальной встрече, узнать, верно ли представлена информация.

Установление сущности проблемы, ее четкое определение являются важнейшим условием успешного взаимодействия клиента и консультанта. Клиент может плохо понимать причины сложившей-

ся ситуации, иметь в целом смутное представление о ней и не видеть совокупности всех факторов, обуславливающих проблему. Конфликтолог-консультант должен взвешенно оценить ситуацию, верно определить ее причины, грамотно и полно описать совокупность элементов, из которых она состоит. При этом консультант должен привлекать клиента к описанию общих черт и сути проблемы, чтобы начать выстраивать партнерские отношения.

Необходимо отметить определенную специфику первоначальных встреч с клиентом в рамках конфликтологического консультирования, которая роднит данную практику скорее с психологической, чем с организационно-управленческой сферой консультирования. Практически любой конфликт имеет определенный эмоциональный фон. В подавляющем большинстве случаев он носит негативный характер, и чем острее конфликт, тем более явно этот фон проступает. Поэтому первоначальные встречи клиента с консультантом, когда происходят структурирование информации, анализ ситуации и вскрытие новых аспектов, несколько снижают напряжение. Клиент испытывает потребность выговориться, более того, он начинает делиться с консультантом не самыми приятными переживаниями в не самых позитивных формах (свое отношение к конфликту клиенты могут выражать весьма экспрессивно, в том числе прибегая к использованию обесценной лексики). В подобной ситуации от конфликтолога требуется определенная психологическая подготовка, дающая ему возможность:

- справиться с эмоциональным выбросом, не «заразиться» негативными эмоциями и сохранить внутреннее спокойствие;
- успокоить клиента, дать ему возможность выговориться и помочь сжиться со сложившейся ситуацией на эмоциональном уровне (важно отметить, что успокоение достигается не через обесценивание негативных эмоций, а через их принятие).

Подобный подход отличает конфликтологическую практику от иных подходов, используемых в организационной среде и носящих излишне формализованный характер, при которых не учитываются эмоциональные потребности клиента.

Эмоциональный аспект играет важную роль не только в освобождении клиента от груза переживаний. Через эмоциональные переживания происходит принятие результатов диагностики специалиста. Нередко клиент, узнав мнение консультанта о сути проблемы, может не согласиться с его трактовкой, что связано не с рациональными соображениями (например, со слабой аргументацией трактовки или с тем, что в ней не учитываются какие-то аспекты проблемы), а со

сложностью принятия новой информации по эмоциональным причинам. Например, диагностированная ситуация может быть гораздо хуже, чем клиент представлял себе, и его реакция отрицания вполне естественна в сложившихся обстоятельствах. Задача конфликтолога-консультанта в подобной ситуации — подготовить клиента к принятию негативной информации. В иных подходах из-за их формализованности может быть проигнорирован факт эмоциональной реакции клиента на заключение, которое делает консультант после анализа проблемы. Подобное пренебрежение в лучшем случае порождает ситуацию отчужденности и недоверия, которую в дальнейшем придется исправлять, в худшем — приводит к полному провалу деятельности консультанта.

Так как конфликты в организациях не возникают сами по себе, в задачу конфликтолога-консультанта входит работа не только с конфликтом, но и с той организационной средой, которая его породила. Работа с конфликтом и его контекстом предполагает выделение следующих аспектов:

- 1) определение и описание конфликта;
- 2) масштаб конфликта (зона распространения по организационной системе, количество участников);
- 3) локализация (определение места конфликта в организации, пересечения аспектных сфер);
- 4) интенсивность (степень эскалации, анализ методов борьбы);
- 5) определение конфликта во времени (длительность, акт пролонгации, текущая ситуация).

После того как конфликт был определен, выявлены его сущность, причины и сфера распространения, начинается этап разработки возможных вариантов поведения, направленных на урегулирование, разрешение или подавление конфликта¹. Работа консультанта, как уже не раз отмечалось, не носит менторского характера. Это не предоставление готовых советов, а вовлечение клиента в процесс разработки и принятия решений. Здесь, как и в юридическом консультировании, важно помнить, что не из всех проблем есть выход, удобный для клиента. Зачастую решения подразумевают лишь минимизацию ущерба, а не полное его предотвращение. Задача конфликтолога-консультанта здесь также заключается в том, чтобы помочь клиенту смириться с последствиями конфликта, если таковые имеют неблаго-

¹ Емельянов Е. Н. Консультирование по организационному развитию // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса : тез. науч.-практ. конф. М. : РПО, 1995. С. 6–9.

приятное свойство. Так или иначе, какие бы варианты выхода ни привлекались из общей логики конфликта, клиент участвует в разработке плана решения проблемы. Чаще всего этот этап проходит в виде мозгового штурма¹.

В ходе мозгового штурма, уже ставшего классикой, разрабатываются черновые варианты возможных решений, выдвигаются различные идеи выхода из проблемной ситуации. При этом предлагаемые решения не подвергаются критическому осмыслению: принимаются и иррациональные идеи, и очевидные решения, и прочие результаты творческой активности участников. В дальнейшем собранные таким образом данные проходят процедуру отсеивания по критерию адекватности имеющейся проблеме и ее характеристикам. Наконец, среди оставшихся вариантов отбирают лучшие и на их основе разрабатывают план конкретных действий по решению проблемы. Мозговой штурм помогает обнаружить наибольшее количество возможных вариантов решения проблемы, чтобы у его участников была возможность выбора между конкретными действиями — либо подходящими для всех возможных ситуаций, либо максимально соответствующими требованиям клиента.

Совместная разработка плана действий, осуществляемая клиентом и консультантом, должна отвечать таким требованиям, как достижимость, ресурсная обеспеченность, своевременность. После составления плана клиент нуждается в помощи консультанта на уровне корректировки (реальность всегда вносит изменения в планы по ходу их реализации) и в эмоциональном сопровождении процесса (стресс, возникший в ходе реализации плана, может заставить клиента отказаться от задуманного).

Также нельзя игнорировать тот факт, что взаимодействие клиента и консультанта имеет не только психологический, но и организационный характер. В последнее время на волне популярности исследований по эмоциональному аспекту коммуникации клиента и консультанта стало уделяться мало внимания тому факту, что клиент — это не только конкретный человек со своим переживанием и характером, но и представитель организации, за которым стоят другие люди и формальные структуры. Такая ситуация усложняет взаимодействие клиента и консультанта, особенно если клиент является не главой компании, а его доверенным лицом. В данном случае ситуация может стать более запутанной, поскольку происходит удвоение адресата

¹ Деркач А. А., Марасанов Г. И. Акмеологическое консультирование в развивающихся организациях // Основы общей и прикладной акмеологии. М., 1995. С. 127.

коммуникации. То есть на психологическом уровне консультант имеет дело с одним клиентом, а на уровне суждений, интересов и оценок ситуации — с другим. В подобных обстоятельствах задача консультанта состоит в устранении «медиума», установлении контакта с непосредственным заказчиком, так как в противном случае реализуется все та же стратегия «я плачу — вы работаете».

Значимость непосредственного взаимодействия клиента и консультанта, а также учет неформальных аспектов их коммуникации — важнейшие условия выстраивания партнерских отношений. Это позволяет не только добиться взаимного доверия и повысить эффективность совместной работы, но и улучшить результат благодаря соединению специальных навыков консультанта и организационного опыта клиента.

Основные положения практики построения партнерских отношений:

- консультант и клиент стремятся автономизировать свою деятельность по решению проблемы;
- диагностика конфликта, его анализ и выработка решений являются совместной деятельностью консультанта и клиента;
- диагностика возможных конфликтов и их профилактика могут стать условием не только стабильности организации, но и ее развития;
- партнерство реализуется на уровне не только работы над проблемой, но и выстраивания доверительных отношений;
- распределение ответственности за решение проблемы определяется совместно в ходе дискуссии между клиентом и консультантом;
- важной стороной решения проблемы является обучение клиента навыкам предупреждения возможных конфликтов сходного вида в дальнейшей практике функционирования организации.

Таким образом, взаимодействие клиента и консультанта в рамках конфликтологического консультирования строится на основе партнерских отношений. В ходе взаимодействия клиент и консультант совместно диагностируют, анализируют и разрабатывают варианты разрешения конфликта. При таком подходе учитывается как формальный аспект проблемы (разработка конкретного плана действий), так и неформализованный аспект, проявляющийся в эмоциональной стороне ситуации (эмоциональная разрядка клиента, эмоциональное сопровождение в ходе работы конфликтолога).

2.2. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ПРОЦЕССЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Поскольку процесс конфликтологического консультирования подразумевает взаимодействие клиента и консультанта по такому сложному для любой организации вопросу, как конфликт на предприятии, логично предположить, что в рамках взаимодействия возникают разные проблемы, требующие особого внимания. Исследование и нивелирование затруднений, сопутствующих консультативной помощи, направлены на повышение ее эффективности.

Конфликтологическое консультирование не только имеет дело с весьма противоречивыми феноменами существования организации (любой конфликт строится на противоречии), но и само по себе является противоречивым процессом, затрагивающим интересы и желания многих людей. Зоны конфликтологического консультирования, в которых имеются различные проблемы, в дальнейшем будут обозначаться как проблемные поля конфликтологического консультирования (о них и пойдет речь в настоящем разделе).

Сегодня противоречия, возникающие в практике конфликтологического консультирования, недостаточно освещены в научной и специальной литературе. При этом проблемы такого рода способны оказывать существенное влияние как на процесс консультирования, так и на его результаты. В силу того, что конфликтологическое консультирование рассматривается нами прежде всего как форма социального взаимодействия между консультантом и клиентом по поводу решения сложившихся в организации проблем конфликтного плана, можно выделить следующие проблемные поля данной практики:

- межличностное (клиент–консультант);
- внутриличностное (клиент; консультант);
- специальные.

I. Межличностное проблемное поле

Проблемы, возникающие между клиентом и консультантом, в некоторой мере уже были освещены в предыдущем разделе. Обратим особое внимание на то, что основной проблемой здесь является сопротивление клиента установлению партнерских отношений. Это может быть связано с его уверенностью в том, что консультант все сделает за него, или с нежеланием считаться с мнением консультанта по поводу взгляда клиента на проблему (клиент ждет, что его точка зрения на проблему будет принята консультантом, а в работу по-

следнего войдет только формулирование конкретного решения). Однако задача консультанта состоит в том, чтобы склонить клиента к сотрудничеству, убедить принять участие в решении проблемы и пересмотреть свой взгляд на нее. От консультанта требуется не только профессионализм, но и личная выдержка, так как межличностная коммуникация в данном случае связана с сильным эмоциональным накалом. Игнорирование эмоциональной стороны конфликта (негативные переживания клиента по этому поводу), а также отсутствие партнерских отношений подрывают саму возможность оказания консультативной помощи.

II. Внутриличное проблемное поле

К проблемам данного вида относятся факторы, которые, хотя и носят сугубо индивидуальный характер, способны оказать значительное влияние на коммуникацию клиента и консультанта.

В процессе взаимодействия участники коммуникации транслируют друг другу различные послания, связанные не только с обсуждаемой проблемой, но и с манифестацией личного отношения к ней. В этих манифестациях они выражают свои мысли, чувства, стремления и ожидания, связанные с обсуждаемой ситуацией и коммуникацией. И. Гофман указывает, что на уровне знаковой активности манифестации бывают произвольными и непроизвольными: первые — это слова и мысли, высказываемые в речи другому участнику, вторые — различные оговорки, ненамеренные двусмысленности, интонации, невербальное поведение и т. д. По характеру содержания и структурной расстановки в речи непроизвольная манифестация помогает определить позиции, с которых клиент выступает в ходе коммуникации¹. Отметим установки, которые, будучи внутренне присущи личности, могут оказать негативное влияние на процесс коммуникации. Именно на них указывают специалисты в немногочисленных исследованиях по проблемам конфликтологической консультации².

1. *Созависимость*. В ходе консультативной помощи, как и любой другой деятельности подобного рода, создается специфическая ситуация созависимости, при которой консультант зависит от клиента, а клиент — от консультанта. Подобная ситуация нормальна, так как

¹ Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. М., 2002. С. 24.

² Schein E. H. Process Consultation. N. Y., 1988 ; Eitington J. The winning trainer. Houston, 1989 ; French W. L., Bell C. H. Organization Development. N. Y., 2001 ; Jaques D. Learning in groups. L., 1994.

клиенту требуется услуга, а консультанту — оплата за ее предоставление. Однако созависимость не должна влиять на характер самой работы и приобретать патологические черты, как это может происходить под влиянием внутриличностных факторов.

Первое, на что можно обратить внимание, — консультант зависит от клиента в большей степени. Если клиент не может успешно сотрудничать с консультантом, всегда можно найти нового специалиста. Более того, от того, насколько качественно консультант выполнил работу, зависит и размер оплаты его труда, при этом качество работы определяется клиентом. Неуверенность консультанта в своих силах или страх перед провалом может привести к тому, что он будет подчиняться любым капризам клиента. Легко представить, к каким плачевным последствиям это может привести в ситуации, когда после проведения анализа компании клиент оказывается шокирован состоянием дел. Консультант может попытаться сгладить острые углы или вовсе скрыть их, чтобы не разозлить своего работодателя. Подобный подход неприемлем, так как в этом случае заметно искажаются результаты диагностики конфликта. Консультант должен быть принципиален и внутренне тверд, действовать в соответствии с ситуацией, даже если это не нравится клиенту. Сомнения консультанта в своей работе простительны (а иногда желательны), но страх перед клиентом — верный способ провалить дело.

Несмотря на то что зависимость консультанта более сильная, зависимость клиента может привести к более пагубным последствиям. Бывают случаи, когда клиент полностью доверяется консультанту, передоверяет ему работу по исправлению проблем в организации, а в дальнейшем и вовсе снимает с себя ответственность и утрачивает управленческую инициативу. Такая зависимость от конфликтологического консультирования не только усугубляет первоначальную проблему (без партнерских отношений консультанту будет сложнее с ней совладать), но и порождает новые проблемы (утрата ответственности и управленческой инициативы дезорганизует компанию), последствия которых могут быть фатальны для предприятия. Именно поэтому консультант в процессе работы должен поощрять самоорганизацию и инициативность клиента. Их деятельность должна быть совместной, консультант не должен допускать инфантилизации руководства предприятия. Конфликтологу следует разъяснить, что он — помощник, занимающийся конкретным вопросом, а не панацея от всех проблем. Только при таком подходе, в котором учитывается фактор зависимости, возможно успешное консультирование.

2. *Лингвистический барьер.* Процесс конфликтологического консультирования, как и любой коммуникации, носит языковой характер. Клиент и консультант общаются на естественном языке, используя определенный словарь. Исследования, проведенные среди специалистов в области коммуникации (а конфликтолог-консультант относится именно к этому профессиональному кластеру), показали, что их речь структурируется вокруг либо профессионального сленга (общение между специалистами), либо нарочито обыденной речи, лишенной терминов и профессиональной лексики (общение с клиентами)¹.

Чаше всего, говоря о склонности к той или иной манере разговора, указывают, что речь консультанта при общении с клиентом не должна быть перегружена профессиональной лексикой. Считается, что консультант должен разговаривать с клиентом просто и понятно, не злоупотреблять специальными терминами, а также сложными логическими и смысловыми связками. В конфликтологическом консультировании этот тезис можно подвергнуть определенной критике. Клиент — это не простой человек, далекий от обсуждаемой темы. Клиент в конфликтологическом консультировании — это профессионал своего дела, руководитель организации, иными словами, человек, осведомленный об организационной среде компании лучше, чем консультант. Говорить с ним на обыденном языке — не самая лучшая стратегия. Во-первых, это поставит и клиента, и консультанта в непривычные рамки, так как оба владеют определенным словарем понятий и игнорировать его нецелесообразно. Во-вторых, стремление к обыденной речи может быть интерпретировано клиентом либо как пренебрежение его профессионализмом, либо как некомпетентность конфликтолога. В подобных условиях работы профессиональный сленг может стать не помехой, а, напротив, фактором узнавания «своего» специалиста, а также поддержания комфортной для обоих манеры общения. Даже при указании на то, что в рамках конфликтологического консультирования профессиональный сленг может играть позитивную роль, можно допустить ошибки, связанные с указанной техникой.

Другой сложностью, о которой практически не упоминают в специальной литературе по коммуникации, является проблема употребления обыденной речи. Рекомендацию по использованию простых и понятных языковых оборотов в общении с клиентом часто дополняют правилами активного слушания и ведения включенной беседы.

¹ Уизерс Б. Управление конфликтом. СПб., 2004. С. 168.

Активное слушание и включенная беседа предполагают набор определенных вопросов и действий, направленных на поддержание и повышение эффективности коммуникации.

Перечислим некоторые приемы, использующиеся в данных техниках:

- вопросы-уточнения;
- утверждения-раппорты («Я вас понял»);
- располагающая мимика и поза (улыбка, наклон в сторону собеседника, нескрещенные руки и ноги, открытые ладони и т. д.);
- вопросы, направленные на уточнение позиции и интереса («Какие интересы вы преследуете?», «Что для вас важно в этой ситуации?») и т. д.

Указанные приемы действительно располагают к более эффективной коммуникации, однако структура языка носит двойственный, противоречивый характер. От контекста использования смысл фраз может меняться на прямо противоположный или получать ироническую и даже саркастическую окраску. Использование подобных техник по заученному сценарию, механически, без чувства контекста может привести не к тем результатам, которые предполагаются в результате использования подобных приемов, а к противоположным. Неумелое активное слушание может произвести гротескное, карикатурное впечатление (собеседник своим поведением и неестественной речью будто кривляется). На первый взгляд может показаться, что это само собой разумеющиеся рекомендации, однако количество случаев, в которых не учитывается контекст беседы, а вышеуказанные приемы используются механически, поражает (чаще всего этим грешат психологи). Консультант должен понимать контекст беседы, держать в голове необходимую информацию и ориентироваться на нее, а не бездумно демонстрировать приемы общения. Лишь в таком случае коммуникация станет эффективной, а не будет походить на пародию на саму себя. Это требует от консультанта внимания к себе и собеседнику, наблюдательности. Без таких качеств личности конфликтолога коммуникация будет существенно затруднена.

3. *Выгорание*. Под данным термином понимается эмоциональный эффект, порождаемый длительным воздействием стресса, связанного с профессиональной деятельностью.

«Выгорание — это синдром эмоционального истощения, деперсонализации и снижения уровня личных достижений, который может появляться у людей, чья работа предполагает тесное общение с другими людьми. Это реакция на хроническое эмоциональное пе-

реутомление, являющееся следствием избыточного общения с другими людьми, особенно если у тех имеются какие-либо неприятности или проблемы. Таким образом, его можно рассматривать в качестве одного из видов стрессов, связанных с профессиональной деятельностью»¹.

Чаще всего профессиональное выгорание встречается у представителей так называемых помогающих профессий (врачей, социальных педагогов, сотрудников органов правопорядка и т. д.). К данной группе профессий относится и конфликтолог-консультант, так как его деятельность связана с помощью, причем в конфликтной ситуации. При выгорании наблюдаются следующие симптомы:

- теряется мотивация к труду;
- формируется негативное отношение к своей профессии;
- появляется чувство несвободы в труде;
- чувство юмора становится циничным, черным;
- происходит отчуждение труда.

Выделяют три стадии профессионального выгорания: эмоциональная опустошенность, деперсонализация, распад трудовой функции.

На стадии эмоциональной опустошенности консультант начинает ощущать потерю внутренних сил, возможности помочь людям, быть им полезным. Это ощущение носит эмоциональный характер, так как в его основе — не рациональная установка, а специфическое наблюдение, что объем работы и количество запросов не уменьшаются. Даже если его деятельность успешна, подобная организация работы ведет к опустошению, от которого консультант пытается избавиться, отгораживаясь от людей, их проблем и от них самих. Опустошение, таким образом, ведет к стадии деперсонализации.

При деперсонализации сначала действительно снимается стрессовое состояние. Консультанту может показаться, что он нашел идеальный вариант решения своей проблемы. Однако деперсонализация быстро приводит к негативным последствиям. Первым из них является одиночество. Оно усиливает деперсонализацию, так как специалисту кажется, что его одиночество вызвано внешними причинами (непониманием или недоброжелательностью других людей). Это приводит к тому, что у консультанта вырабатываются негативные установки по отношению к клиентам и коллегам, которые нередко проявляются в циничных остротах по поводу работы: «Работа была бы просто великолепной, если бы не нужно было общаться с людьми». И дей-

¹ Уизерс Б. Указ. соч. С. 211.

ствительно, эта шутка становится для специалиста реальностью: он избегает клиентов, старается минимизировать общение с ними. Сам консультант стремится завалить себя бумажной работой, отгородиться от своих первичных обязанностей помощника в конфликте. Подобный разрыв с клиентами и коллегами, самоустранение ведут к распаду трудовой функции.

Распад трудовой функции начинается с того, что из-за отгораживания от людей специалист начинает работать с низкой эффективностью. Консультанту начинает казаться, что он ничего не достиг и никому не может помочь. Происходит обесценивание предыдущих заслуг: консультант считает, что он никому не помог, что все осталось как прежде, а если он когда-то и полагал, что его профессия приносит пользу, то это был самообман. Подобная установка порождает лишь большее отчуждение от труда, и в конце концов консультант увольняется.

Многие профессионально выгоревшие сотрудники остаются на уровне деперсонализации, так как он наиболее стабилен. Такие специалисты десятилетиями могут поддерживать трудовую функцию. Однако вектор развития выгорания все равно направляет их к отказу от своей профессии. Деперсонализация дает защиту, но за нее приходится расплачиваться неудовлетворительностью от труда и ухудшением качества общения с людьми.

Проблема профессионального выгорания, являющаяся личной проблемой конфликтолога-консультанта, может оказать существенное негативное влияние на его работу. Отчужденный, циничный, негативно настроенный консультант не сможет вызвать у клиента доверия, вследствие чего не сложатся партнерские отношения, столь важные для эффективного консультирования.

Препятствовать выгоранию должен либо сам консультант, либо соответствующий специалист. Что касается профилактики выгорания, осуществляемой самим конфликтологом-консультантом, то здесь важно, чтобы специалист помнил основные конфликтологические принципы:

- конфликты происходят всегда, они неизбежны, невозможно помочь всем и решить все проблемы;

- для клиента конфликт — отдельный эпизод жизни, клиент приходит за помощью по конкретному случаю, а не для того, чтобы преобразиться, и даже если бы это было так, новый статус клиента не может быть бесконфликтным;

— негативные переживания клиента — нормальная ситуация в конфликте, при этом они пройдут при любом завершении конфликта, а если конфликт закончится хорошо, то пережитое будет вспоминаться в целом как позитивный опыт;

— консультант — не панацея, он лишь помощник в конкретных случаях.

Подобного рода установки способствуют сдерживанию профессионального выгорания, так как причиной большинства таких случаев является неадекватная оценка возможностей и компетенций конфликтолога, а также завышенные ожидания от его труда. Для конфликтолога главное условие, препятствующее профессиональному выгоранию, — скромность суждений о своих силах, об оценке конфликта (конфликты, носящие фатальный характер, навсегда ломающие жизнь человека и обрекающие его на вечные страдания, — явление невозможное).

III. Специальные проблемные поля

К данной сфере относятся затруднения, которые чаще всего свойственны именно конфликтологическому консультированию, в отличие от двух предыдущих проблемных полей — межличностного и внутриличностного. Специальные проблемы бывают следующих видов.

1. Неадекватная оценка руководством компании сложившегося положения дел. Чаще всего эта проблема связана с такой категорией, как латентный конфликт. То есть конфликтная напряженность присутствует, хотя на внешнем уровне рассмотрения все может выглядеть мирно. В результате, когда латентный конфликт наберет нужную силу и перейдет в открытое противостояние, у компании уже не будет времени на консультации. Эта проблема свидетельствует, что конфликтологическое консультирование следует заказывать не только тогда, когда конфликт предстает в открытом виде, но и тогда, когда ничто не предвещает беды (для этого к конфликтологу обращаются за консультативной профилактикой). В такой ситуации конфликтолог-консультант может порекомендовать способы и методы оценки конфликтной напряженности на предприятии. Проблема здесь заключается в том, что клиент чаще всего обращается за советом слишком поздно.

2. Отсутствие обратной связи руководителя и подчиненных может стать причиной серьезного затруднения в процессе консультирования. Консультант интересуется множеством нюансов работы

организации. Руководитель видит организацию в целом, но за мелочами лучше всего следят подчиненные, непосредственные исполнители. Если по каким-либо причинам подчиненные не склонны сообщать руководству о проблемах на местах (это не принято, наказывается, руководитель считает, что сам во всем хорошо разбирается, не дает слова подчиненным, потому что боится за свой авторитет, и т. д.), это может привести к серьезным просчетам при диагностике конфликта.

3. Отсутствие развитой системы делегирования полномочий. Данная проблема создает сложности на этапе реализации решений, которые были разработаны в рамках консультирования. Без системы реализации развитие организации сложно себе представить. Многие изменения должны включать инициативу на местах. Только руководитель не в состоянии уделить внимание всем аспектам нововведений. При этом план, всегда расходящийся с реальностью, необходимо творчески изменять по ходу его реализации. Если сотрудникам не свойственна автономия, если они не привыкли действовать самостоятельно, а все согласуют с начальством (при увеличении циклов согласования появляются информационные искажения), в этом случае система реализации решений становится похожа на испорченный телефон. И даже правильные меры только ухудшат, а не улучшат ситуацию в компании.

4. Отказ от крупных системных изменений. Зачастую клиенты требуют от консультантов сохранения общего организационного облика предприятия, даже если действующая конфигурация угрожает целостности и благосостоянию фирмы. Руководитель, привыкший к показательным акциям, но не к существенным и планомерным реформам, может оказать значительное сопротивление в процессе консультирования на уровне не только реализации решений, но и их разработки.

5. Самостоятельная деятельность руководителя, предшествующая приглашению консультанта. Нередко руководитель, столкнувшись с конфликтами, пытается решить проблему своими силами. Бывают ситуации, когда такая самостоятельность приводит к более плачевным последствиям, чем те, что могли возникнуть в ходе первоначального конфликта. Дополнительная нагрузка на консультанта, когда, помимо решения конфликта, необходимо устранять последствия «неправильного лечения», существенно усложняет процесс консультирования (особенно если руководитель считает, что поступал правильно).

6. Предыдущий опыт неудачных нововведений. Если в организации опыт воплощения изменений оказался неудачным, консультанту придется преодолевать существенное сопротивление, чтобы доказать не только свою правоту, но и саму легитимность своей работы как помощника организации.

Таким образом, проблемы, возникающие при конфликтологическом консультировании, обусловлены либо межличностным взаимодействием клиента и консультанта, либо их внутриличностными характеристиками и установками (созависимость, выгорание, коммуникативные установки), либо специальным классом проблем, присущих организационному аспекту компаний. С каждым из названных типов проблем необходимо работать в рамках конфликтологического консультирования. Только в этом случае можно успешно осуществлять данную деятельность.

2.3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА КОНФЛИКТОЛОГА-КОНСУЛЬТАНТА

Работа консультанта требует от человека, решившего связать свою жизнь с этой профессией, определенных личностных качеств. Очевидно, что конфликтологами-консультантами становятся люди с разными характерами, личностными установками и формами психической организации. В работе конфликтолога необходимы особые качества, которые способствуют эффективности консультативного процесса благодаря фигуре консультанта. Иными словами, вне зависимости от того, что представляет собой человек, работающий консультантом, он должен обладать определенными характеристиками.

В предыдущем разделе уже были определены некоторые личностные установки консультанта, способствующие минимизации или полному снятию некоторых проблем в сфере консультативной помощи. В настоящем разделе пойдет речь о качествах, формирующих эффективную консультативную деятельность в целом.

Важность личности консультанта в конфликтологическом консультировании может быть проиллюстрирована следующим тезисом И. Гофмана. На первый взгляд, роль консультанта важна в силу того, что клиент здесь пассивен, однако в реальности все происходит иначе. «Допуская, что индивид планирует определение ситуации, когда появляется перед другими, мы должны также видеть, что эти другие, какой бы пассивной ни казалась их роль, будут и сами успешно на-

правлять определение ситуации благодаря своим ответным реакциям на действия индивида и всевозможным начинаниям, открывающим ему новые пути действия»¹. Иными словами, важность роли консультанта строится на том, что малейшие его действия приводят к существенным последствиям в поведении клиента, от которого зависит, оценит ли он работу консультанта как качественную и будет ли консультирование эффективным.

Определить набор качеств, которыми должен обладать профессиональный консультант, стремились многие исследователи. Их идеи распространены не только в психологической и социопсихологической среде (рассматриваются личностные качества и навыки межличностного взаимодействия), но и в социальной плоскости (речь идет о навыках социального взаимодействия). Рассмотрим некоторые подходы к определению качеств консультанта, работающего над разрешением конфликтов в организации.

Говоря о личностных качествах консультанта, чаще всего приводят такие понятия, как эмпатия, «теплота общения», искренность. К. Роджерс, рассуждая о сущности консультирования и роли консультанта, предложил добавить к имеющимся качествам позитивное отношение и конкретность. Анализируя специальную литературу по данной тематике, можно также выявить, что авторы, изучающие феномен консультирования, говорят разными словами о таких качествах, как эрудированность и владение современными теориями консультативной деятельности². Рассмотрим данные свойства подробнее.

К. Роджерс в работе «Клиент-центрированное консультирование» указывает, что сущность деятельности консультанта состоит не в замене работы клиента, то есть анализе и принятии решений за заказчика. Исследователь считает, что консультант должен реагировать на мысли и предложения клиента, быть своего рода зеркалом, которое помогает клиенту лучше понять себя и ситуацию. Такой подход, при котором клиент не скован активностью консультанта и не лишен инициативы, позволяет существенно расширить возможности заказчика в решении возникшей проблемы³.

В книге «Навыки консультирования» Ф. Бурнард подробно рассматривает различные практики в процессе консультирования, уделяя особое внимание эмпатической стороне деятельности консультанта⁴.

¹ Гофман И. Указ. соч. С. 25.

² Hargie O., Saunders C., Dickson D. Social Skills in Interpersonal Communications. L., 1998.

³ Rogers K. Client-Centered Therapy. N. Y., 1952.

⁴ Бурнард Ф. Навыки консультирования. СПб., 2001. С. 23.

Под эмпатией понимается способность консультанта встать на место своего клиента, посмотреть на ситуацию его глазами. В любом виде консультирования подобная операция позволяет определить связь клиента с проблемой, выявить роль и характер участия клиента в той ситуации, из которой требуется найти выход. Сам по себе консультант — нейтральная сторона по отношению к проблеме. Эмпатия помогает ему лучше понять, что требуется клиенту как вовлеченной стороне. Без эмпатии консультант как нейтральная сторона может не уловить контекста, в который вписано возможное решение проблемы с позиции его клиента. Этот подход особенно актуален в конфликтологическом консультировании, поскольку, как правило, погруженность клиента в контекст конфликтного события выше, чем в иную проблематику. Такое положение дел обусловлено тем, что конфликт имеет сильную эмоциональную составляющую, оказывающую влияние на всех участников. Именно эмпатия как ощущение эмоций другого позволяет определить степень и характер этой вовлеченности, зачастую не имеющей рационального или формального выражения.

Понятие «теплота общения» довольно часто встречается в специальной литературе по теории и практике консультирования, и употребляя его, следует проявить осторожность. Само по себе выражение «теплота общения» означает благоприятную расположенность консультанта к клиенту. Однако это определение не только крайне размыто, но и сугубо контекстуально. Разные клиенты по-разному воспринимают данный феномен. Одним может показаться, что «теплота» — это проявление слабости консультанта, а другим — что она носит удушающий характер (своей заботой консультант подавляет клиента). Здесь, как и в случае со стилем речи, требуется развитое чувство такта. В ходе общения консультант должен расположить к себе клиента. Его теплота не должна быть механической или заискивающей, удушающей или проявляемой не вовремя. В ее основе должно лежать признание проблемы как того, что может случиться с каждым и что человеку, оказавшемуся в подобной ситуации, нужна не только помощь, но и поддержка. Это требует от консультанта, с одной стороны, отвлеченности, а с другой — участия. Именно в таком балансе и возникает теплота общения.

В разное время исследователи Труа и Роджерс говорили об искренности как качестве консультанта. Сотрудники многих компаний (продавцы, работники гостиниц, кафе и т. д.) встречают своих клиентов дружелюбно. Однако подобное отношение имеет внешний

характер, при этом контекст социального взаимодействия указывает на отсутствие искренности в данной ситуации (с каждым клиентом сотрудники вежливы и участливы, общаются со всеми одинаково). Работа консультанта с этой точки зрения носит совершенно иной характер. Консультанту не могут быть одинаково интересны все его клиенты (в отличие от представителей вышеуказанных профессий, консультант не может использовать стандартизированный «фасадный» подход). Более того, искренний интерес к каждому клиенту вызывает эмоциональную «перегрузку» консультанта. В то же время консультант обязан вникать в суть и смысл каждой проблемы, с которой к нему обращаются клиенты. Здесь и проявляется его искренность: клиент понимает, что его проблемой действительно заинтересовались. Консультант может быть сдержан, не проявлять явных признаков дружелюбия (общаться на уровне обычного делового тона), но его пристальное внимание к проблеме создает у клиента впечатление искреннего внимания к себе. Именно таким образом достигается искренность в процессе консультирования.

В целом, как отмечает К. Роджерс, консультант должен обладать «безусловно позитивным отношением» к клиенту, под которым понимается некий идеал приветливости (эмпатия, теплота общения, искренность), к которому должен стремиться каждый консультант¹.

В то же время восприятие клиента консультантом не должно основываться на эмоциональных составляющих. Безусловное позитивное отношение — идеал стиля общения, а не формы восприятия. Консультант должен трезво оценивать сильные и слабые стороны клиента в конфликте, грамотно определять его роль и зону ответственности. Отсутствие позитивного отношения имеет свою противоположность в характере нейтральности. Негативное отношение к клиенту уже будет являться фактором существенного искажения оценки (нейтральное отношение объективно, позитивное — внимательно к деталям).

Другой важной составляющей личностных качеств консультанта является конкретность. Под конкретностью понимается внимание консультанта лишь к сообщаемым клиентом фактам (личные домыслы консультантом игнорируются, а мнение клиента воспринимается как вторичная информация) и озвучивание конкретных предложений по существу вопроса самим консультантом. Консультант должен быть ориентирован на суть проблемы: кто участники конфликта, где, когда и что произошло, при каких обстоятельствах это случилось и т. д.

¹ Rogers K. Op. cit. P. 144.

Его работа — собрать фактическую информацию и составить картину в соответствии со своими профессиональными знаниями. Домыслы, решения на скорую руку, поспешные интерпретации — иными словами, все то, в чем факты игнорируются или не учитываются в своей полноте, — приводит к тому, что истинное положение вещей ускользает от консультанта, и он уже не может принимать грамотных решений. В ходе изучения конфликта консультант должен концентрироваться на фактах, а не на мнениях. В то же время при решении проблемы уже сам консультант должен предлагать конкретную помощь. Разработка решений и их принятие — задача клиента, но консультант в подобных ситуациях должен давать взвешенные, аргументированные оценки и выражать мнение по существу, а не в размытой или противоречивой форме. Если мысль консультанта не конкретна, не определена и не связана с фактологической частью проблемы, основывается на противоречивых и неточных данных, то ни о каком эффективном консультировании речи быть не может.

Другой личностной характеристикой консультанта, которая часто способствует успешному установлению контакта с клиентом, является чувство юмора. Чаще всего, затрагивая это понятие в рамках консультативного процесса, исследователи обращают внимание на то, что данная черта личности помогает разрядить обстановку, избавиться от лишней напряженности и сделать общение клиента и консультанта более непринужденным. Чувство юмора как качество личности имеет неочевидный аспект, на который редко обращают внимание. Дело в том, что сам по себе феномен юмора — достаточно сложная для формализации категория, так как она функционирует на уровне проблемы языка и рассматривается в виде совокупности структурных, контекстуальных и референциальных проблем лингвистики. Наиболее распространенные формы шуток — двусмысленность, ирония и резкая смена контекста. Все они требуют внимательного отношения к языку, развитого чувства контекста и практики использования речи. Столь сложная интеллектуальная деятельность сама по себе развивает личность специалиста. Консультант с развитым чувством юмора — это профессионал, обладающий развитой системой мышления. Иными словами, чувство юмора способствует интеллектуальной развитости консультанта, что особенно важно в работе с конфликтом (явлением сложным и противоречивым).

Помимо личностных качеств консультанта, способствующих налаживанию общения с клиентом и повышающих эффективность консультирования, следует рассмотреть навыки, необходимые в рамках

данной деятельности. Интервьюируя специалистов-консультантов, разрешающих проблемы, возникающие в организационной среде (в том числе и конфликты), а также анализируя специальную литературу по данной тематике, можно выделить следующие навыки, необходимые в деятельности консультанта.

Один из основных навыков, которым следует овладеть консультанту, — техника активного слушания (она уже упоминалась ранее в связи с контекстуальностью используемых речевых техник консультанта, направленных как на извлечение, так и на передачу информации). Смысл данной техники заключается в постоянной проверке адекватности восприятия той информации, которую консультант получает от клиента. Здесь возникает проблема восприятия невербальной информации, а также ее соответствия вербальным данным. Язык тела как синоним понятия «невербальная информация» отличается от речи принципиальной двойственностью, радикальной контекстуальностью и метафоричностью. Попытки представить невербальную коммуникацию как однозначно интерпретируемое сообщение в последнее время получают все больше критических замечаний. В силу того, что язык тела крайне противоречив, критике подвергается и понятие конгруэнтности (соответствие жестов словам, равнозначность двух потоков коммуникации). Для консультанта подобные проблемы имеют принципиальный характер, так как правильное понимание данных, сообщаемых клиентом, — залог успеха при анализе ситуации, а в дальнейшем и при ее решении.

Подобное затруднение привлекло внимание Дж. Келли, который предложил следующее решение: «Если вы хотите знать, что с другим человеком, спросите об этом у него самого — ответ вам может дать лишь он сам»¹.

В сущности, именно постоянная проверка правильности понимания слов и жестов (особенно жестов) клиента консультантом является залогом успешного общения. При этом, как уже упоминалось, необходимо чувствовать контекст беседы, уточнять туманные моменты коммуникации, способствовать тем самым развитию беседы. Механическое выпрашивание вызовет обратный эффект — затухание общения.

Принципиально важен в процессе консультирования и навык предоставления информации. О том, что консультант не должен давать прямых советов, говорилось уже не раз. Перечислим, какие «ловушки» подстерегают консультанта, если прямой совет все-таки был дан:

¹ *Стайт С.* Управленческий тренинг. СПб., 2002. С. 43.

- совет будет проигнорирован, так как человек и так все знает о конфликте или вообще ничего слышать о нем не хочет;
- клиент попадает в зависимость от консультанта, тем самым демпингуя свои управленческие функции;
- клиент перекладывает ответственность за решения на консультанта, притом что, выдвинув решение, сам консультант может не иметь отношения к его дальнейшей реализации.

Указанные «ловушки» если не расстроят процесс консультирования, то серьезно подорвут отношения между клиентом и консультантом.

В консультировании, особенно конфликтологическом, важны выстраивание партнерских отношений, минимизация эмоциональных издержек и стабилизация кризиса, связанного с конфликтом, поэтому малейшее нарушение принципа отказа от прямых советов усугубит ситуацию, что связано:

- со сложностью конфликта как феномена организационной системы (каким бы профессионалом ни был консультант, клиент осведомлен о конфликте и организации лучше);
- ограниченностью времени (у консультанта нет времени вникать во все тонкости организационной структуры предприятия, чтобы разобраться в ней лучше, чем клиент);
- остротой конфликта (конфликт — стрессовая ситуация, и ошибка консультанта, вызванная его неосведомленностью и поспешностью советов, вызовет волну негатива в его адрес).

Таким образом, информация по существу проблемы не может предоставляться клиенту в виде прямых советов, а должна реализовываться в иной плоскости. Чтобы добиться осознания клиентом путей решения проблемы не в форме заведомо проигрышных советов, а в виде новых идей, точек зрения, соединения разрозненных фактов в общую картину (из которой будет ясно, что делать), консультант может использовать следующие техники предоставления информации:

1) открытые и закрытые вопросы, наталкивающие клиента на новые мысли или возможные действия. Суть этих вопросов та же, что и на стадии ознакомления с конфликтом, отличие здесь проходит по линии цели. В начале общения с клиентом цель консультанта — узнать как можно больше о ситуации за счет дополнительных вопросов. В дальнейшем цель консультанта — вопросами акцентировать внимание клиента на деталях, которые ускользают от его внимания («Как могли сотрудники понять ваши слова, кроме того варианта, как вы сами их понимаете?», «Что, по вашему мнению, привело к тому,

что сотрудники пошли на конфликт?» и т. д.). Подобные вопросы призваны раскрыть не фактологический аспект конфликта, а возможные его интерпретации, способные привести к решению;

2) провоцирование, которое редко связывают с процессом консультирования. Тот факт, что в данной деятельности необходимо установить партнерские отношения между клиентом и консультантом, не означает, что эти отношения должны быть бесконфликтными. Здесь акцент делается на позитивной функции провокации, состоящей в пересмотре ложной позиции. Может быть несколько способов провокации:

— повторение за клиентом моментов, которые вызывают у консультанта сомнение в адекватности оценки ситуации. Если клиент высказывает несообразные проблеме сентенции, отрезвляющим, хотя и провокационным, шагом может быть повторение сказанного с вопросительно-иронической интонацией. Клиент поймет, что из сказанного что-то воспринимается консультантом не так, как он предполагал, и начнет искать объяснение этому, стремясь донести свою мысль до консультанта (и если это объяснение распадется, клиент откажется от ложной установки)¹;

— постановка под сомнение слов клиента. Данная провокационная мера используется тогда, когда клиент предлагает невозможные суждения («На работе не с кем поговорить»), наговаривает на себя («Мне никогда ничего не удавалось»), избегает определенных тем («А в принципе, у меня все хорошо...»).

Провоцирование в консультировании — довольно деликатный процесс. Здесь чувство такта и контекста беседы куда важнее, чем в рамках активного слушания и участливой беседы, так как провоцирование — это конфликтогенное действие. Оно может быть применено тогда, когда позиция клиента явно неадекватна, а диалог зашел в тупик. При этом провоцирование не должно иметь дисциплинарного, морализаторского или дидактического характера. Более того, провоцирование должно быть неявным. Лучше всего реализовать его как остроумную игру слов, взятых из речи клиента. Именно тогда провоцирование срабатывает как поддерживающая функция, ведущая к раскрепощению мышления и восприятия клиента.

Провокация и распределение вопросов, раскрывающих возможности клиента, относятся к навыку не только передачи информации, но и поддержки — последнему из списка основных консультативных навыков.

¹ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках успешного управления. М., 2001. С. 234.

Навык поддержки присутствует на всех этапах консультативной помощи. Клиент в ситуации конфликта, из-за которого ему и пришлось обратиться к консультанту, испытывает значительные трудности в разработке и принятии решений по причине не только ограниченности своих знаний и умений, но и глубокой личной вовлеченности в конфликт. Вовлеченность, имеющая эмоционально-рациональный характер, проявляется в следующем:

- клиент чаще всего сам является одной из сторон конфликта (даже статус нейтральной стороны носит стрессогенный характер);

- проблема возникла в его компании, за деятельность которой он несет ответственность (присутствует страх перед принятием решений, которые могут оказаться ошибочными);

- конфликт протекает в организации, в которой клиент связан с остальными людьми теми или иными неформальными отношениями (у него есть страх испортить отношения, присутствует стрессогенность нарушения своих или чужих интересов в этом комплексе противоречий);

- деятельность в конфликте требует от клиента-руководителя максимизации своих усилий по решению проблемы, это настоящая проверка качеств клиента как менеджера (он боится показать себя с плохой стороны, потерять уверенность в себе, испортить мнение других о себе).

Все факторы вовлеченности играют негативную роль в конфликте, что, в свою очередь, влияет на процесс консультирования. Довольно часто решение проблемы, связанной с конфликтом, предполагает не остроумный ход, основанный на уникальных знаниях и методах, а использование обыденного способа, который, по сути, был на поверхности. Его незаметность связана с тем, что нагрузка на клиента попросту мешает ему увидеть очевидное. Именно поэтому навык поддержки исключительно важен для конфликтолога-консультанта. Такой специалист должен поддерживать клиента, что проявляется как в теплоте общения, эмпатии и внимательном слушании, так и в оказании помощи при обнаружении решения (необходимо приободрить, замотивировать на то, чтобы выйти из тупика, навести на нужную мысль).

Специфическое свойство конфликтолога-консультанта, которое является одновременно и личностным качеством, и навыком, — понимание им социокультурной составляющей конфликта. Любой конфликт, разворачивающийся в организации, — сложное комплексное явление, которое нельзя формализовать в организационных, психоло-

гических и юридических аспектах. Конфликт принимает те или иные формы под воздействием той культурной практики, которая складывается вокруг него. Часто конфликт неформализуем в правовом поле не только потому, что в нем игнорируются юридические моменты, но еще и потому, что имеет место, например, конфликт интересов, который не рассматривается в юриспруденции. То же относится и к ситуациям, когда трудовой спор не зарегистрирован в установленном порядке. С юридической точки зрения (де-юре) спора нет, но при этом на предприятии, в организации идет динамичный процесс нарастания конфликта, то есть де-факто конфликт имеет место.

Подавляющее большинство конфликтов не формализуется в организационно-управленческих рамках, так как конфликт — это своего рода вызов. При этом конфликт может не быть обусловлен ни рационально, ни эмоционально (склонностью, стремлением к эмоциональному выигрышу), а иметь форму устоявшейся традиции, носящей индивидуальный уровень в некой групповой ментальности.

В таких случаях от конфликтолога-консультанта требуется особое чутье (личностное качество), которое помогает определить сложную и ускользающую ткань конфликта, не поддающуюся формализации и зависящую от обстоятельств, традиций и обычаев, логических компонентов (например, проблема языка несводима к психологической проблематике, однако влияет на коммуникацию людей). Знание социокультурного контекста конфликта должно выражаться и в навыке, а именно в способности консультанта грамотно его использовать, чтобы помочь клиенту. Это может проявляться в указании на традиции и нормы, которые ускользают от внимания клиента, или в виде действий, которые, составляя традицию, могут стать основанием для разрешения конфликта (например, совместное мероприятие, в рамках которого коллектив склонен благоприятно воспринять инициативы руководства, первоначально отвергаемые) и т. д.

Что касается статуса консультанта относительно организации (внутреннего или внешнего консультирования), то в большинстве случаев предпочтение отдается внешнему агенту. В психологическом консультировании внешним агентом выступает тот, кто не близок к клиенту (в иных случаях целесообразность консультирования ставится под сомнение). В юридическом и организационном консультировании — тот, кто не состоит в штате организации. Не является исключением и конфликтолог. Это связано с тем, что консультант, входящий в штат предприятия, испытывает давление со стороны своего «клиента», являющегося его формальным руководителем. Отно-

шения «руководитель—подчиненный» существенно искажают процесс консультирования. Особенно это заметно в практиках, когда требуется вывести клиента из тупика (провоцирование, постановка мнения клиента под сомнение и пр.). Поэтому консультирование, связанное с проблемными ситуациями (особенно конфликтного плана), чаще всего рассматривается в рамках внешнего статуса как наиболее предпочтительного (внутреннего консультанта чаще привлекают для решения повседневных задач: составления документов с точки зрения юриспруденции, тренингов бесконфликтного общения с точки зрения конфликтологии и т. д.).

Таким образом, роль консультанта в конфликтологическом консультировании является одной из определяющих. Несмотря на то что основная инициатива в представлении сути конфликта, а также в сфере разработки и принятия решений принадлежит клиенту, роль консультанта сложно переоценить. Его задача заключается в том, чтобы помочь клиенту, направить его в нужную сторону. Клиенту принадлежит инициатива, но без консультанта во многих ситуациях он оказывается бессилен что-либо предпринять (у этого явления есть как рациональные, так и эмоциональные предпосылки: ограничения в знаниях и компетенциях, страх перед конфликтом). В связи с этим консультанту для грамотного исполнения своей роли необходимо обладать такими личностными качествами, как эмпатия, искренность, теплота общения, конкретность, доброжелательность, эрудированность, чувство контекста, такт и чувство юмора. Необходимыми навыками конфликтолога-консультанта являются умение получать нужную информацию, предоставлять информацию в условиях консультирования, а также навык поддержки. Специфическим конфликтологическим свойством консультанта должно быть понимание социокультурной специфики конфликта. Именно в таком сочетании личных качеств и навыков позитивная роль консультанта раскрывается во всей полноте.

2.4. КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Конфликт в организации, понимаемый как событие, в рамках которого различные стороны стремятся добиться желаемого результата, используя определенные стратегии и тактики поведения, является предметом конфликтологического консультирования. В силу того, что

конфликт связан с противоречиями (в стремлениях, целях, интересах, желаниях и т. д.), а также с определенной последовательностью действий, направленных на его снятие (каждая сторона стремится разрешить противоречие в свою пользу), конфликтологическое консультирование должно концентрироваться на следующих аспектах:

- противоречивость конфликта, наличие противоположных тенденций;

- стратегии и тактика поведения сторон.

Таким образом, консультирование направлено на анализ противоречий, определение их характеристик, задающих пространство конфликта. С практической стороны данный процесс нацелен на определение актуальных стратегий и тактик сторон и предложение оптимальных из них для конкретного случая. Рассмотрим процессы, происходящие в организационных конфликтах.

То, как стороны ведут себя в конфликте (иными словами, какие стратегии и тактики они выбирают для решения противоречия с выгодой для себя), влияет на весь ход конфликта. По этой причине исследование и корректировка поведения участников конфликта — одни из важнейших аспектов конфликтологического консультирования. Говоря о целях, преследуемых сторонами конфликта, можно сказать, что они могут быть объединены по конечным положениям в две группы:

- односторонний выигрыш;
- консенсус или компромисс.

Принято считать, что односторонний выигрыш, если он не ведет к полному исчезновению противоречия (тотальному уничтожению одной из сторон, распаду пространства, в котором происходит конфликт), приводит к урегулированию конфликта (промежуточному завершению с последующей актуализацией при иных условиях). При урегулировании конфликта стороны достигают договоренностей по существу проблемы, однако такие условия связаны с принуждением (причем не только для проигравшего, но и зачастую для победившего). Все это не вызывает полного удовлетворения сторон и порождает реваншистские настроения¹. Достижение договоренностей через принуждение способно дестабилизировать конфликт, повысив степень его эскалации сверх того уровня, который обусловлен проблематикой ситуации.

Что касается компромисса (добровольного соглашения с уступками) или консенсуса (полной и взаимной реализации намерений сто-

¹ Степанов Е. И. Конфликтология переходного периода: методологические, теоретические, технологические проблемы. М., 1996. С. 215.

рон), то они достигаются за счет не взаимного давления и принуждения, а осознания общности интересов, с позиции которых можно разрешить противоречия в интересах другого субъекта. Между сторонами устанавливаются отношения сотрудничества, направленного на решение возникшей проблемы, а не на причинение вреда. С точки зрения конфликтологии такая форма протекания конфликта наиболее предпочтительна, однако весьма сложна с точки зрения реализации. Именно поэтому стороны прибегают к услугам консультанта — чтобы разработать выигрышную стратегию поведения.

Любопытно отметить, что первоначально одна из сторон может пригласить консультанта, но при этом рассматривая лишь насильственный способ решения проблемы путем подавления оппонента. Нередко возникают ситуации, когда обе стороны обращаются к консультанту, чтобы узнать, кто из них прав, а того, кто неправ, принудить к решению в пользу правого. Когда консультант предлагает стратегию сотрудничества, стороны может удивить тот факт, что существуют более выигрышные подходы, чем они могли предполагать.

Так или иначе характер протекания конфликта во многом зависит от стратегии поведения сторон, на которую, в свою очередь, оказывает влияние множество факторов:

- специфика организации;
- предыдущий опыт общения сторон конфликта;
- организационная культура;
- организационный и социальный статус сторон;
- стиль управления руководства организации;
- ресурсное обеспечение сторон;
- ценность объекта конфликта для сторон;
- правовой статус проблемы;
- личные качества участников конфликта и т. д.

Для консультанта процесс взаимодействия сторон имеет принципиальный характер не только как категория практики (предложение стратегий поведения, максимизирующих позитивный аспект конфликта), но и как аналитическая категория, позволяющая понять суть конфликта. Без участников конфликта, моделей их поведения и характера взаимоотношений все прочие элементы конфликта остаются аналитически мертвыми. То, за что стороны борются в рамках конфликта, можно понять и оценить лишь в перспективе этой борьбы. Позиции, используемые аргументы и качества личности, которые актуализируются в конфликте, можно также определить исходя лишь из характера их взаимодействия. Внешняя правовая и социальная сре-

да также должна интерпретироваться через призму взаимоотношений сторон в конфликте, так как и в организационной, и в правовой среде лишь некоторые компоненты относятся к конфликту, что также определяется взаимодействием сторон. Если бы это было не так, конфликт оброс бы парадоксами и постепенно преобразовался бы в итальянскую забастовку. Взаимодействие сторон важно в деятельности конфликтолога-консультанта, именно поэтому этой категории уделяется пристальное внимание в настоящем разделе.

Сам по себе конфликт — это в некотором роде абстракция, указывающая на наличие противоречия в системе отношений между людьми, которые стремятся разрешить спор, реализуя последовательность определенных действий. То есть любой конфликт разворачивается как коммуникационный процесс или как процесс взаимодействия между людьми (отдельными или объединенными в социальные группы), в ходе которого предпринимается попытка устранения противоречия, которое стало причиной такой коммуникации¹. Поэтому конкретизация данной абстракции зависит от того, к какому именно способу коммуникации приходят стороны конфликта.

Одна из основных задач конфликтолога-консультанта — донести до сторон идею, что конфликт — это абстракция, которая конкретизируется в характере взаимодействия, протекающего в форме как борьбы, так и сотрудничества.

Реализация конфликтной коммуникации в борьбе основывается на жестком стиле давления и принуждения или на мягком стиле манипуляции и обмана. И тот и другой стиль борьбы ведут к выигрышу лишь одной из сторон, при том условии, что этот результат может быть оспорен, если у другой стороны появятся реваншистские настроения. Но даже если этого не произойдет, борьба направлена на подавление оппонента, а не на решение проблемы, породившей конфликт. Поэтому достигнутая договоренность рискует стать краткосрочной при следующей актуализации противоречия. Это может произойти даже при уничтожении одного из оппонентов, например в случае, когда его место занимает кто-то другой и вовлекается

¹ Такое понятие, как внутриличностный конфликт, на первый взгляд не встраивается в данное определение, однако это не совсем так. Большинство подобных конфликтов являются, по сути, конфликтами между личностью и требованиями культуры (то есть конфликтами личности и социума с его императивами: требованиями и запретами), отличительная черта которых — пространство развертывания (личность человека). Те же конфликты, которые имеют характер внутренней психической нестабильности, именуются конфликтами лишь условно (здесь имеет место неправомерное вторжение в пространство психиатрии).

в борьбу из-за нерешенной проблемы, оставшейся в наследство от побежденных.

При этом борьба, несмотря на то что не является предпочтительным способом поведения в конфликте, довольно часто практикуется. Это связано с наличием проблемы в определении и разграничении деструктивных и конструктивных методов ведения конфликта. В связи с этим задача конфликтолога-консультанта — создать ситуацию, в которой стороны будут действовать с учетом:

- ориентации не только на достижение собственной выгоды, но и на сохранение позитивных отношений с оппонентом как во время, так и после конфликта;

- осознания, что на стратегию поведения в конфликте существенное влияние оказывают личностные качества участников (эмоциональное состояние, когнитивные и поведенческие установки, система восприятия и т. д.), их этика и система мотивации;

- понимания, что конфликт рассматривается сторонами как шаблонизированный и стереотипизированный случай, включающий различные устойчивые паттерны восприятия (образ врага, образ жертвы, «готтентотская позиция» и т. д.) и поведения (необходимо показать силу, не соглашаться, нападать и т. п.), препятствующие достижению поставленных целей и нормализации отношений;

- отказа от попыток использовать консультанта как носителя идеи справедливости, который покарает виновных и наградит правых;

- отказа от практики двойных стандартов как в суждении, так и в действиях.

Чтобы данные условия взаимодействия было проще донести до сторон конфликта, необходимо ознакомить его участников с базовыми представлениями конфликтологии, касающимися тематики конфликта в организации.

1. Конфликт не обязательно обладает свойством «игры с нулевой суммой». Как правило, сотрудники считают, что конфликт заканчивается победой одного и поражением другого. В то же время современная конфликтология постулирует идею о том, что это не всегда так. В конфликтах, протекающих в тех или иных организациях, часто переплетение интересов можно организовать не по принципу «выигрыш–проигрыш», а по принципу «выигрыш–выигрыш». Основная задача конфликтолога-консультанта — донести эту идею до сторон конфликта, разъяснить им, что конфликт может закончиться позитивно, с учетом интересов всех сторон. Упорство в борьбе, попытка пойти на все ради собственной выгоды при игнорировании интересов

другого нередко ведут к ситуации «проигрыш–проигрыш» (например, когда из-за организационного конфликта стороны теряют свое предприятие и все остаются без работы).

2. Стороны конфликта на предприятии состоят в отношениях, определенных не только конфликтным противоречием, но и их зависимостью как членов организационной структуры. Задача консультанта — объяснить им, что в случае подавления одной из сторон стратегия борьбы ведет к ответным, саботирующим действиям по другим линиям коммуникации. Иными словами, стратегия борьбы расширяет конфликтную зону, приводя к трансгрессии конфликта (выхода за его первоначальные рамки) и росту эскалации, что, в свою очередь, максимизирует негативные последствия столкновения.

3. Сотрудничество начинается там, где стороны решаются на отказ от стереотипов восприятия оппонентов и шаблонов поведения, ведущих к ухудшению ситуации. Одним из самых элементарных и в то же время действенных способов решения конфликтной ситуации является ее прояснение. Консультанту требуется раскрыть позиции оппонентов, обнажить их интересы, чтобы из-за излишней скрытности у другой стороны не возникло подозрений в злонамеренности. Когда стороны раскрывают свои позиции и объясняют интересы, значит, они стремятся решить проблему, а не навредить друг другу (хотя из-за дефицита информации им часто кажется, что это одно и то же).

4. Конфликты в организациях нередко возникают по поводу не регламентированных отношений и неурегулированных вопросов. Задача консультанта — помочь сторонам выработать правила поведения в похожих ситуациях не только с тем, чтобы разрешить конфликт, но для того, чтобы не допустить его пролонгации.

Чтобы все эти установки сработали в ситуации реального конфликта на предприятии, необходимо, чтобы практика их реализации основывалась на соответствующей теории. Задача сопряжения данных установок с теорией и в конечном счете с реальным конфликтом возлагается на конфликтолога-консультанта. Именно он, оперируя своими профессиональными знаниями, должен обладать развитым теоретическим аппаратом современной теории конфликта.

Одна из наиболее распространенных теорий, в которой типологизируются стили поведения сторон в конфликте, — система Дж. Рубина. В своей работе «Модели управления конфликтом»¹ он предлагает следующие варианты поведения в конфликте:

¹ Rubin J. Model of Conflict Management // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50, № 1. P. 33–35.

- доминирование, при котором одна из сторон пытается навязать оппоненту свою волю;
- капитуляция, при которой одна из сторон подчиняется и дает навязать ей волю оппонента;
- уход, при котором одна из сторон покидает пространство развертывания конфликта (это может быть не только территориально-организационное действие, например увольнение, но и коммуникативный акт, например отказ от признания конфликта);
- переговоры, при которых стороны стремятся совместными усилиями решить возникшую проблему;
- посредничество, при котором в конфликт вмешивается третья, нейтральная, сторона, призванная урегулировать или разрешить разногласия между оппонентами.

Другая теория, считающаяся классической в рамках конфликтологии, принадлежит Р. Дарендорфу. В ее основе — мысль о том, что многие конфликты могут быть только урегулированы, но не разрешены. Иными словами, в социальных, политических и организационных конфликтах противоречия имеют статус проблемы, имманентно присущей системе. Например, противоречие между работниками и работодателями по вопросу заработной платы характерно для любого предприятия и не подлежит разрешению. В отношении подобных споров можно говорить об урегулировании, в котором сохраняется функциональная институционализация противоречия (например, в рамках коллективного договора), однако при дисбалансе противоречие переходит в состояние конфликта. Там, где имеет место такая актуализация, события разворачиваются в следующем порядке:

- стороны участвуют в переговорах;
- стороны прибегают к помощи посредника;
- стороны обращаются в арбитраж.

Конфликт может быть остановлен на любом из этих уровней, если оппоненты смогут прийти к удовлетворяющему их решению. Конфликт также может закончиться на любой из этих стадий, если попытки договориться зашли в тупик и стороны перешли к силовым действиям. В таком случае они либо вернутся к обозначенной схеме и договорятся на том или ином этапе, либо система рухнет, а вместе с ней исчезнет и противоречие. Таким образом, в типологии Р. Дарендорфа предполагается лишь процесс урегулирования конфликта, в котором дисбаланс одной из сторон приводит к кризису системы и необходимости повторного урегулирования¹.

¹ Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5. С. 147–148.

Несмотря на относительность понятий «разрешение» и «урегулирование», проблематику их соотношения, которую рассматривает в своей работе Р. Дарендорф, существует критерий результативности конфликта, который указывает на соответствие разрешения и урегулирования категориям силовых и переговорных методов.

Так, Д. Пруит и П. Карневал полагают, что силовые методы поведения обусловлены произвольным выбором сторон и зависят от таких факторов, как трудности коммуникации, личные предпочтения в стиле общения, уровень доверия и т. д.¹ Так как от стиля поведения зависит характер завершения конфликта (разрешение, пусть даже и в пессимистической перспективе Р. Дарендорфа, либо урегулирование в еще более пессимистической перспективе подавления одной из сторон), связь между произвольностью стратегии и характером окончания конфликта закономерна.

Однако, несмотря на наличие развитой теории конфликта в современной науке (выше были представлены лишь отдельные примеры теоретических построений), необходимо учитывать отечественную специфику реализации отношений сторон в конфликте. Сегодня она такова, что тяготение к силовым методам поведения в конфликте является доминирующей парадигмой. Социокультурный контекст конфликтов в России связан с паттернами, диктующими, что сотрудничество — слабость, а применение силы — путь к победе, что нужно учитывать лишь свои интересы, что главное — показать себя в конфликте достойно, и неважно, к каким последствиям это приведет, и т. д. Обилие подобных шаблонов и стереотипов указывает на недостаточную развитость культурной специфики конфликта в нашей стране. В некотором смысле конфликтологу-консультанту, понимающему конфликтную специфику предприятий, приходится продираться сквозь дебри предрассудков, тормозящих развитие конфликтологической грамотности в России. Возможно, общее изменение этой ситуации случится в результате фундаментального переворота в образе мысли россиян, что, в свою очередь, потребует более существенных изменений в системе образования и воспитания людей.

Сегодня основные направления современной конфликтологии связаны не с теорией и практикой анализа и разрешения конфликтов, а с просвещением сотрудников: объяснением сути конфликта и способов поведения. Внедряются воспитательные и образовательные практики, в которых разъясняется, что силовые действия в конфликтах —

¹ Carnevale P., Pruitt D. Negotiation and Mediation // Annual Review of Psychology. 1992. Vol. 43. P. 531–582.

стратегия не естественная, а культурно обусловленная, возникшая в определенном социальном контексте и историческом опыте, а следовательно, способная к изменению благодаря переобучению и перевоспитанию людей.

Рассмотрев теоретические положения завершения конфликта в наиболее общей перспективе, обратимся к описанию практик, существующих в рамках конфликтологического консультирования.

Конфликтологическое консультирование, опирающееся на методы, теории и опыт социологического, психологического, организационного и юридического консультирования, предлагает широкую базу для исследования специфических механизмов, которые способствуют позитивному завершению конфликта. Они классифицируются по группам, каждая из которых связана с определенным этапом консультирования или операцией, сопутствующей данной деятельности.

Само понятие «диагностика» может употребляться в рамках конфликтологического консультирования в нескольких значениях. С одной стороны, конфликтолог-консультант диагностирует проблему в строго медицинском плане: определяет характер и причины конфликта, указывает на наиболее сложные моменты в работе и «выписывает» определенное «лекарство» от конфликта. Иными словами, диагностика — это исследование конфликта и определение его основных переменных. После диагностики начинается урегулирование или разрешение противоречий. С другой стороны, под диагностикой может пониматься такое исследование конфликта, на основании которого конфликтолог-консультант принимает решение о том, берется он за эту работу или нет. По большому счету два указанных значения понятия «диагностика» сосуществуют: первое является результатом для клиента, а второе — для консультанта (это определено их интересами: клиент хочет решения, и поэтому ему интересен характер конфликта, а консультанту нужно успешное завершение дела).

Диагностика часто понимается как исследование конфликта, однако практикующие конфликтологи-консультанты настаивают на различении этих понятий. В частности, они указывают, что и в диагностике, и в исследовании задействованы схожие механизмы работы: опрос, анализ документов, наблюдение, интервьюирование, статистическая работа и т. д. Однако, во-первых, исследование ориентировано на определение общих показателей конфликта (его вид, тип и т. д.), в то время как в диагностике основное внимание уделяется не общим категориальным моментам, а частностям, определяющим не типовую, а уникальную сторону конфликта. Во-вторых, исследование

призвано представить в качестве результата некоторую общенаучную информацию о конфликте. Диагностика же направлена на практическое разрешение конфликта. Это определяет принципиальное отличие: в исследовании проявляется интерес к общему, в диагностике — к частному.

Также при диагностике возникают определенные трудности, связанные с методами исследования. Опросы (анкеты, интервьюирование) и статистические методы имеют особенность, из-за которой они часто подвергаются критике со стороны не только практиков-консультантов, но и исследователей-теоретиков. Первой проблемой здесь является стремление к формализации методов. Каждый из них строится на конкретной гипотезе, выстраивается по определенному шаблону. Такой шаблон предоставляет исследуемой группе людей ограниченное пространство для ответа. Все это приводит к тому, что по методу исследования и его инструментарию можно заранее предвидеть, к каким выводам придет исследование. Стоит ли говорить о том, что полученные выводы могут весьма приблизительно отражать реальное положение дел в конфликте. Другой проблемой является склонность людей давать неточные ответы, содержащие ошибки и непреднамеренную (а иногда и преднамеренную) ложь, ответы, рисующие человека в выгодном для него свете, и пр. Все это не фиксируется как испорченные данные (анкеты составляют так, чтобы таких результатов было как можно меньше). Однако если анкета была испорчена и это оказалось неочевидно исследователю, ее данные будут учитываться. Такие моменты нередко упускаются в исследовании вследствие формализации и игнорирования различных искажений.

Для консультанта игнорирование таких моментов недопустимо. Его деятельность должна быть максимально приближена к сути конфликта, ему следует скептически относиться к формализованным методам, постоянно дополняя их нестандартными решениями. Иногда даже анализ ошибок в анкетах дает информацию об исследуемом объекте, хотя испорченные анкеты с формальной точки зрения не рассматриваются как релевантный материал.

Консультант не является внешним агентом по отношению к конфликту, и в этом его принципиальное отличие от исследователя. Консультант диагностирует конфликт с учетом того, какое место он сам в нем займет, каковы будут последствия и характер его действий. По этой причине диагностика конфликта консультантом во многом связана с определением конфликта в связи с фигурой консультанта как будущего элемента проблемы.

Таким образом, под диагностикой в конфликтологическом консультировании понимается определение характеристик и переменных конфликта относительно фигуры консультанта как фактора урегулирования или разрешения конфликта. При этом в рамках диагностики особое внимание уделяется предполагаемому характеру действий консультанта, его целям и ориентирам, а также методам и содержанию работы. Такой подход позволяет сделать следующие выводы:

1) конфликт как уникальная ситуация со множеством переменных, изменяемых во времени под влиянием как внутренних процессов, так и консультанта, требует от последнего постоянного пересмотра своей стратегии и ситуации в целом, поэтому диагностика является не этапом, а «разнесенным» в конфликте процессом;

2) низкая эффективность стандартных формализованных методов исследования вынуждает консультанта использовать неформальные способы получения информации. Основным методом работы с конфликтной ситуацией становится своего рода экспериментальное действие, в рамках которого консультант определяет оптимальный характер действий путем влияния на конфликт с последующим анализом изменений.

Указанные факторы формируют специфическую картину реализации конфликтологического консультирования. Неудовлетворительность формальных механизмов, инициатива клиента в процессе разработки и принятия решений, опытный характер определения действий по урегулированию и разрешению конфликта — все это указывает не только на сложность рассматриваемого феномена, но и на необходимость использования оригинального подхода при решении возникающих проблем.

Сегодня таким подходом, ставшим весьма популярным в рамках конфликтологического консультирования, стал комплексный подход. Его основные принципы сложились в 1980–1990-е годы. Суть его заключается в том, что действия, направленные на разрешение конфликтной ситуации, должны выстраиваться в виде параллельной организационной схемы. Работа с конфликтом напрямую, в лоб, практически не дает конструктивных результатов, так как стороны концентрируются на ограничениях, обусловленных имеющейся организационной системой. Здесь возникает своего рода замкнутый круг:

— разрешить конфликт невозможно в силу того, что его характеристики обозначены во внешней по отношению к нему системе и при попытке такого решения не будут учтены глубинные основания про-

тиворечия. Результатом станет лишь эскалация напряженности из-за неудачи разрешения и еще большее увязание сторон в конфликте;

— разрешить конфликт изменением самой организационной системы также не удастся, так как эти действия требуют согласованного качественного плана и совместных шагов заинтересованных сторон, на что они не могут пойти, так как система уже «нагружена» конфликтом. Сложная и в бесконфликтной ситуации задача становится невыполнимой в случае, когда организация парализована борьбой.

Такой замкнутый круг возникает не во всех ситуациях. Часто предприятие, на котором возник конфликт, может выбраться из него собственными силами, так как конфликт не парализует систему и проблема может быть оптимизирована за счет применения различных стратегий (через решение конфликта, изменение организации). Однако консультанта приглашают чаще всего именно в такие организации, где замкнутый круг уже возник и компания не в силах изменить ситуацию.

При комплексном подходе предлагается не заикликоваться на проблеме в категориях ее собственной логики, а сформировать параллельную систему, на которую можно выйти из конфликта. Ее формирование происходит в результате совместной работы клиента и консультанта, группового анализа проблемы, мозгового штурма, совместного исследования опыта в конфликте, экспериментирования и обучения. Часто все эти действия объединяются в рамках тренинга.

Под тренингом в сфере конфликтологического консультирования понимается «особая форма организации совместной деятельности людей по решению сложных размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего»¹. Конфликтолог-консультант здесь выступает одновременно и как диагност, и как специалист в области организационной конфликтологии, и как фасилитатор группы.

Особенности конфликтологического тренинга состоят в следующем.

1. Процесс конфликтологического тренинга — это работа по построению модели организационной среды, которая будет реализована как альтернатива имеющейся модели, отягощенной конфликтом. В течение определенного времени (это могут быть дни, недели и даже месяцы) конфликтолог-консультант и клиент (зачастую клиент понимается как группа высшего менеджмента организации вместе с руководителем) совместно исследуют проблему, описывают имеющуюся организационную модель вокруг конфликта (рассматривают, какие

¹ Дудченко В. С. Методология инновационного консультирования. М., 2001.

из элементов организационной модели конфликтогенны), исследуют свои представления, интересы и возможности, чтобы понять облик новой модели и способы ее построения с целью дальнейшей реализации. При этом работа консультанта носит вспомогательный характер (фасилитации): он предлагает методологические наводки, формирующие позитивный характер будущей модели.

2. В начале применения тренинга как формы конфликтологического консультирования для групповой совместной работы использовались строгие формализованные схемы. Их методологическая и процедурная часть была неизменной, ориентация на те или иные конфликтные ситуации достигалась лишь за счет содержательного наполнения жестких матриц. Однако в последние годы мода на использование таких ригидных систем ушла в прошлое. Они все еще сохраняют свою актуальность, но уже не как прямое действие, а как ориентир — не догма, но руководство к действию. Подобная смена отношения к методологическим рекомендациям обусловлена уникальностью и специфичностью конфликтов, их структурной требовательностью к методологическому аппарату, возрастающей по мере развития общественных и экономических отношений. Все чаще эффективная деятельность конфликтолога-консультанта как фасилитатора связана с грамотным комбинированием методов и подходов диагностики и построения альтернативных организационных систем. Современный тренинг может уместать в одну сессию, длящуюся восемь часов, до двенадцати разных методов. Новыми требованиями, способствующими деформализации тренингов, являются увеличение внимания к человеческому капиталу и постепенный отказ от рассмотрения организации как механической системы, в которой игнорируются живые люди. Все больший интерес к сотрудникам, их роли в работе организации (и соответственно в конфликтах) вынуждает конфликтологов-консультантов рекомбинировать имеющиеся подходы к работе и разрабатывать новые, в которых исключен жесткий формализм.

3. Современные тренинги строятся на принципе самопрограммирования, под которым понимается определение действий в рамках тренинга согласно ситуации, складывающейся на каждом из этапов, а не заранее заданной программе. Самопрограммируемые тренинги появились в короткий срок, на что оказал влияние процесс коммуникации консультанта и клиента. Первоначально программа тренинга входила в подготовительный этап работы, то есть консультант исходя из своих знаний и компетенций разрабатывал сценарий, по кото-

рому должен был проходить тренинг. При этом клиентам отводилась роль послушных исполнителей. Такой подход существенно снижал эффективность консультирования, так как многие инициативы, исходившие от клиентов, воспринимались как срыв занятия, посягательство на роль лидера в программе. При таком раскладе тренинги часто заканчивались неудачно, так как между консультантом и клиентом возникал конфликт. Отметив это противоречие, специалисты в данной области отказались от программы тренинга как подготовительного этапа и ввели его во внутренний процесс. Самопрограммирование строится на реакции участников, их предложениях и оригинальных решениях. Здесь распадается субъектно-объектная дихотомия в вопросе о том, кто предлагает программу и кто ее принимает. Консультант и клиент объединяются как участники, которые становятся и субъектом, и объектом действия. Это позволяет повысить инициативность клиента, мотивировать его на разработку и предложение собственных решений, сделать тренинг более эффективным и увлекательным для всех, кто принимает в нем участие. В результате появились предпосылки для преодоления характерной для тренингов ситуации отчуждения, когда клиенты не формируют программу наравне с консультантом.

4. Качество и эффективность тренинга во многом зависят от раскрытия в его рамках резервных возможностей участников (как индивидуальных, так и групповых), что достигается благодаря интенсификации тренинга. Изучением данного аспекта занимались зарубежные¹ и отечественные специалисты (В. Петрусинский, Г. Китайгородская, Г. Лозанов). Интенсификация тренинга с целью раскрытия потенциала участников строится на введении новой информации и анализе реакций на нее клиента. Новая информация представляет собой методические рекомендации, теории конфликта, в рамках которых рассматривается сложившаяся ситуация, различные рецепции из других источников (кейсы, общие примеры, теории других дисциплин), способствующие выработке новых решений. Анализ реакции на эту информацию показывает, что именно «зацепило» участников, на что они обратили внимание, что вызвало затруднение и т. д. Новые данные — как по проблеме, так и по реакциям на полученные данные — дают

¹ *Heron J.* Experimental Training Techniques, Human Potential Research. Guilford, 1995 ; *Ivey A. E.* Counseling: Skills, Theories and Practice. L., 2001 ; *Maslow A.* Motivation and Personality. N. Y., 2001 ; *Pettigrew M., Jones G.* Training and Development Skills in the Organization Setting. Sheffield, 2002 ; *Pont T.* Devaloping Effective Training Skills. L., 2000 ; *Senger P. M.* The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. N. Y., 1990.

пространство для маневров, возможность раскрыть потенциал участников путем освобождения ресурсов, которые были скрыты в связи с незнанием о каких-либо аспектах проблемы или их непониманием.

5. В результате соединения вышеуказанных аспектов конфликтологического тренинга можно не только сформулировать решение проблемы посредством выработки новой организационной модели (этим в идеале должен заканчиваться любой тренинг), но и разработать новые методические рекомендации, которые компания может применить в дальнейшем, перенести их на другие конфликты. Такая ситуация встречается в рамках тренингов довольно редко и знаменует собой не только качественную работу консультанта, хорошее усвоение новых знаний и опыта клиентом, но и то, что участники смогли «перерасти» тренинг, развив его методологический базис.

Сегодня в России тренинговая деятельность набирает популярность. Из весьма редкого мероприятия тренинг становится классическим режимом функционирования организационной системы, заказывающей такие услуги с целью поддержания корректного функционирования. Данный вид деятельности тесно связан с образовательным процессом (о чем будет сказано ниже), так как принцип инициативности клиента направлен не только на решение существующих проблем, но и на развитие у клиента качеств, необходимых для преодоления схожих проблем в будущем. Чаще всего конфликтологические тренинги предлагают компании, которые занимаются и иными видами подобной деятельности. В штат таких компаний входят собственные консультанты и тренеры. Кроме того, они работают с консультативным и тренерским сообществом и заключают контракты как посредники между тренером и клиентом. Иными словами, такого рода организации выступают как платформа развития и популяризации тренинговой деятельности, своего рода PR-площадки. Специализация компаний, предлагающих услуги конфликтологического тренинга, может быть разной: отраслевой (промышленность, банки, сфера информационных технологий), социокультурной (зарубежные компании на территории РФ, отечественные компании, смешанные) и пр.

Программы тренингов, предлагаемые сегодня компаниями, занятыми в этой сфере, весьма разнообразны. Можно выделить следующие виды тренингового продукта:

— лицензионные программы (зарубежные разработки, зарегистрированные как авторский продукт и прошедшие лицензирование на соответствие тому или иному стандарту качества);

— авторские тренинги (личные курсы, разработанные тем или иным тренером исходя из его собственных знаний и умений);

— тренинги *ad hoc* (тренинги для случая, разработанные либо с целью решения узкой задачи — конкретного вида конфликта, либо для одного случая — конфликта на конкретном предприятии).

Сегодня на российском рынке в основном представлены отечественные разработки в области тренинговой деятельности. Эти продукты направлены на первичное ознакомление с конфликтологической парадигмой. При этом, как показывает анализ данных продуктов различных тренинговых компаний, основной акцент делается на ознакомительном аспекте. Методики эффективного взаимодействия в конфликте развиты слабо, что указывает на перспективность разработок в данном направлении.

В то же время развитие практики конфликтологического тренинга, равно как и тренинговой деятельности вообще, сталкивается в России с серьезными трудностями. Суть этих затруднений состоит в следующем. Сегодня в нашей стране нет профессионального стандарта для такой деятельности, как тренинг, соответственно нет четкого понимания того, что такое тренинг, какими знаниями, умениями и навыками должен обладать тренер и что в входит в круг его компетенций. С одной стороны, это приводит к тому, что заказ тренинга — дело весьма рискованное, результативность которого нельзя предугадать, а можно оценить только после окончания мероприятия. С другой стороны, появилось колоссальное количество тренингов по разным направлениям. Как правило, такие тренинги (начиная с безобидных «тренингов по завязыванию галстуков» и заканчивая «тренингами личностного роста», которые в ряде случаев прославились громкими скандалами и уголовными разбирательствами) обладают сомнительным качеством. Поэтому даже термин «тренинг» оброс негативными коннотациями, вследствие чего многие специалисты в области консультирования и образования начали дистанцироваться от этой деятельности, игнорируя в том числе и позитивные моменты данного метода.

Что касается фигуры тренера, то отсутствие профессионального стандарта в этой области также создает определенные проблемы. Чаще всего в сферу тренинговой деятельности идут работать:

1) люди с психологическим образованием. Проблема специалистов этого класса заключается в недостаточном знании особенностей бизнес-среды. Несмотря на хорошее понимание коммуникативных процессов, решение правовых, экономических и организационных

вопросов дается им тяжело. В дальнейшем, наработав опыт в данной сфере, это затруднение преодолевается. Однако нерешаемой остается проблема рассмотрения такими специалистами конфликта через призму психологии и существующих в рамках данной науки теорий (притом что конфликт имеет свойства, которые не формализуются в рамках психологии);

2) люди из бизнес-среды. Специалисты этого класса хорошо ориентируются в организационной среде, понимают экономические и юридические нюансы конфликта, однако им не хватает фундаментальных знаний, описывающих природу конфликта в абстрактных категориях (что не позволяет уложить частности конфликта в общую схему, тем самым ограничивая кругозор при рассмотрении проблемы).

Общая сложность, характерная для двух вышеназванных групп, — недостаточное понимание конфликтных процессов. Вызывает сомнения и способность таких специалистов обучать эффективным методам взаимодействия в конфликте, особенно это касается людей без фундаментального образования. Доля специалистов с конфликтологическим образованием в тренинговой деятельности ничтожно мала как в силу редкости данного образования, так и из-за недостаточного распространения конфликтологического подхода.

Другой проблемой, мешающей развитию тренинговой деятельности, является форма данных мероприятий. Зачастую под вывеской «тренинг» скрывается семинар или лекция. Это различие имеет принципиальное значение, так как тренинг — совместная деятельность, в которой инициатива в работе принадлежит клиенту, а составление программы и применение методик происходят в процессе совместного равноправного обсуждения. Легко заметить, что в такой ситуации тренинг существенно отличается от лекции, где инициатива исходит от преподавателя, предоставляющего заранее подготовленный материал пассивному агенту-слушателю. Отличается тренинг и от семинара, где есть обсуждение, интерактив, но тема задается преподавателем-куратором и материал для обсуждения предложен заранее.

В ситуации, когда под видом тренинга проводится семинар или лекция, говорить об анализе проблемы клиента и ее решении не приходится (лектор пришел и прочитал курс, а то, как клиент применит его для решения проблемы, не всегда ясно). Многие руководители предприятий, заказывая тренинг, оказываются разочарованы. В то же время интерактивная, равноправная и самопрограммируемая форма

тренинга ориентирована на знающую аудиторию подкованных в соответствующей области специалистов. Без условия осведомленности суть тренинга теряется, так как невозможно вовлечь в процесс людей, далеких от обсуждаемой темы. Поэтому неудивителен провал тренинга в ситуации, когда руководитель по незнанию или просто отдавая дань моде заказывает тренинг для неподготовленной аудитории, которой в лучшем случае следует прочитать лекцию.

Чтобы тренинг был эффективным и результативным, необходимо предпринять следующие действия:

- 1) разработать техническое задание для тренинга. С этой целью необходимо ответить на следующие вопросы: «Какие задачи призвано решить данное обучение?», «Какие изменения в организации должны быть вызваны обучением?». Ответы на них помогут сформировать техническое задание тренинга. Затем оно передается ответственному сотруднику компании (чаще всего это начальник отдела кадров или его заместитель), который подбирает тренинговые компании, соответствующие формальным требованиям (как правило, рассматриваются 3–5 компаний);

- 2) провести встречи с кандидатами и выбрать ведущего тренинга. В рамках беседы заказчик выясняет фактическое соответствие требованиям, узнает о компании больше информации, знакомится с исполнителем, его методиками и программами. При этом сам заказчик должен четко очертить круг своих интересов и обозначить позицию, связанную с проведением тренинга, чтобы исполнитель мог оценить характер работ и грамотно подобрать средства, которые удовлетворят клиента.

До сих пор, говоря о тренинге, мы описывали факторы, способствующие данной деятельности. Они группировались вокруг задачи построения альтернативной организационной модели с целью вывода компании из состояния конфликта на альтернативный путь, лишенный негативной коннотации.

Теперь обратимся к содержательной стороне указанной деятельности, конкретизированной в следующих положениях.

1. Обновление организационной модели должно захватывать и внешние связи. Организационная модель компании — это не абстракция, а конкретные механизмы, обусловленные факторами внешней среды. Построение альтернативной модели, в сущности, невозможно, если был проигнорирован внешний контекст. Если не учитывать данное обстоятельство, новая модель в скором времени под влиянием внешней среды приобретет черты старой.

2. Цели, стоящие перед организацией, должны располагаться на качественно ином уровне. Если цели, поставленные перед организацией в процессе ее изменения, могут быть достигнуты в рамках старой системы, смысл изменения теряется. Нередко оказывается, что требования клиента занижены, так как он привык мыслить в координатах старой системы. Задача консультанта — помочь ему взять цели с высокой планкой, но соответствующие критерию принципиальной исполнимости. Без завышения планки разработка и внедрение альтернативной организационной модели могут саботироваться в связи с бессмысленностью данного мероприятия.

3. Конфликтологическое консультирование должно стать стратегией компании. Тренинговая деятельность в сфере работы с конфликтами должна быть не ситуативным актом, связанным с той или иной проблемой, а стратегическим действием, сопутствующим развитию компании. Построение организационных моделей не является тотальной акцией. Зачастую новая модель не отменяет всю предыдущую систему, а изменяет один из ее аспектов, внутри которого произошел конфликт. При этом новый конфликт может созреть и в другом кластере системы. Кроме того, обновленная модель также может обусловить возникновение новых вызовов. Все это указывает на то, что конфликтологическое консультирование должно стать стабильным механизмом сопровождения жизненных циклов предприятия. Более того, как указывают зарубежные исследователи, одномоментное внедрение обширных инноваций не так эффективно, как постепенное внедрение (с паузами на передышку). Это также служит дополнительным доводом в пользу длительности и цикличности данных актов¹.

4. Построение альтернативной модели в первую очередь ориентировано на модификацию организационной схемы через изменение людей — членов организации. Это касается как отношений между людьми, так и отношения людей к модели. Задача конфликтолога-консультанта — наладить организационную модель с учетом внимания к человеческому капиталу. Это предполагает, с одной стороны, ставку на высококвалифицированных профессиональных сотрудников, участвующих в жизни организации не только из экономических интересов, но и для профессионального престижа (личностное инвестирование работников в компанию), с другой — ценность таких кадров для предприятия и инвестирование в них. Такая система строится на изменении организационной среды к форме отношений сотрудников

¹ Дудченко В. С. Указ. соч.

(повышении инициативности, смене иерархических моделей на сетевые) и отношения сотрудников к организации (развитии мотивации, стремления к профессиональному престижу, творческого характера работы и т. д.). В результате организационные модели, построенные на принципах человеческого капитала, качественно преобразуют систему. В итоге складывается более сложная и операциональная система, чем в механицистских формалистских организациях. Более того, эффективность предприятия повышается, а противоречия снимаются. Благодаря личному творческому вовлечению в трудовую деятельность решается проблема отчуждаемости и формируется пространство для договоренностей между различными группами сотрудников.

Несмотря на плюсы тренингового подхода в рамках построения альтернативных организационных моделей, необходимо учитывать нюанс, связанный с тренингом как с образовательным процессом. Тренинг в первую очередь необходим для обучения людей тем или иным умениям, и в этом отношении данное понятие не синонимично конфликтологическому консультированию, пусть даже последнее и переняло многое из формы проведения тренинговой работы. Цель консультирования — решить проблему клиента. Образовательный компонент в этой ситуации имеет вторичный характер обучения клиента навыками работы с конфликтом. Однако весьма часто возникают ситуации, при которой клиенту нужно знать узнать от специалиста-конфликтолога, в чем заключается суть проблемы, а в разработке и принятии решения клиент считает, что разберется сам. Это не означает, что консультация не удалась. Напротив, специалист получил оплату, а клиент то, ради чего обращался к нему, — информацию. Однако тренинговая деятельность здесь если и присутствует, то носит ограниченный характер.

И все же многие организационные приемы, структурные оболочки (формы проведения мероприятий) тренинговой деятельности могут быть позаимствованы конфликтологическим консультированием.

Таким образом, конфликтологический тренинг является образцовой формой построения альтернативной организационной модели, затрагивающей все уровни компании: от отдельного работника до организации в контексте внешней среды. Альтернативная модель дает возможность перенести организационные и управленческие функции компании на иное плато, тем самым выведя их за рамки модели, которая была поражена конфликтом. На основе принципов равноправного сотрудничества клиента и консультанта, самопрограммирования и методологического комбинирования средств достигаются высокая

эффективность и точность мер, принимаемых в рамках конфликтологического тренинга.

В то же время необходимо отметить ряд сложностей, возникающих при вмешательстве консультанта как внешнего агента в структуру организации:

1) вхождение консультанта в конфликтную среду является фактором дисбаланса системы. Чтобы минимизировать этот эффект, консультант должен вникнуть в суть происходящего, заслужить доверие сторон за счет профессионализма и беспристрастности, не пересечь линию чьих-либо интересов в процессе изучения проблемы, выступать в роли помощника для обеих сторон конфликта, а не как фактор доминирования той или другой стороны (такой фактор появляется тогда, когда консультант оказывается пристрастным советчиком);

2) идеи и решения, которые привносит консультант, должны иметь вспомогательный характер, так как они воспринимаются клиентом как нечто чуждое. Консультанту следует основываться на возможностях своего клиента, необходимо строго придерживаться роли помощника не только на уровне общего результата, но и в каждой конкретной мере;

3) специфическая роль консультанта как агента коммуникационного процесса в конфликте порождает ситуацию, когда любое его действие обнаруживает коррелят вмешательства в конфликт, при этом обратной ситуацией является попытка перенести все проблемы организации на консультанта. Специалист в этой области должен четко определять границы своей деятельности и очерчивать рамки своей компетенции. Отправной точкой в этом случае является честность по отношению к собственным возможностям, которые базируются на профессиональной скромности консультанта;

4) стороны конфликта на момент вмешательства консультанта могут находиться в разных отношениях: от скрытой взаимной неприязни до полного разрыва отношений или неприкрытой ненависти. Задача консультанта — сформировать коммуникативную среду, в которой возможно совместное решение возникшей проблемы.

Деятельность консультанта не всегда наталкивается на сопротивление. Во многом успех конфликтологического консультирования обусловлен тем, что люди, вступившие в конфликт, стремятся выйти из него наиболее конструктивно, а помощь консультанта — это «важный ресурс для любой организации. Распространение информации о данной технологии и обучение его методам помогает всем. Это вовсе не таинственный процесс, доступный лишь небольшому чис-

лу высококлассных профессионалов. Он является естественным продолжением навыков разрешения конфликтов, превращая оппонентов в партнеров»¹.

В заключение можно сказать, что факторами успеха конфликтологического консультирования как коммуникационного процесса являются личностные и профессиональные качества конфликтолога-консультанта, а также различные методы и приемы работы с клиентом, главным образом позаимствованные из тренинговой деятельности.

Рассмотрев основные положения, операции, подходы и принципы конфликтологического консультирования, обратимся к изучению конкретных моделей консультирования в различных конфликтных ситуациях, возникающих в организации.

¹ Корнелиус Х., Флэйр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992. С. 198.

Глава 3

МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

3.1. РОЛЬ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В рамках практической конфликтологии, к которой относится консультативная деятельность, возникающие в организациях конфликты объединяются в различные категории. В частности, конфликты можно типологизировать на основании уровня возникновения. По этому критерию в организациях можно выделить конфликты:

- межличностные;
- организационные;
- социальные.

На вышеперечисленных уровнях возникновение конфликта связано с противоречиями, при этом сами противоречия могут иметь внешнюю по отношению к уровню источника их возникновения причину. Так, скандал в одном из подразделений организации может проявиться как межличностный конфликт, поскольку его причина может заключаться в личностных характеристиках участников, при этом сам скандал будет реализовываться на уровне организационного кластера именно как межличностное столкновение.

Аналогичная ситуация может сложиться при организационных и социальных конфликтах. Например, ошибки формирования организационной системы могут быть вызваны некомпетентностью лиц, ответственных за формирование этой системы. В дисфункциональной организационной модели множатся противоречия, обостряющиеся до состояния конфликта, причем причина проблемы может не иметь организационного характера.

Несмотря на то что причины и уровни актуализации конфликтов переплетены друг с другом, определение уровней является необходимой методической операцией, так как от этого зависит характер работы с участниками конфликта.

Необходимо отметить один немаловажный момент, касающийся свойств данных уровней, а именно их специфики, влияющей на раз-

ные аспекты консультативной деятельности, в том числе на подходы и принципы работы с организационными, социальными и межличностными конфликтами и различия конфликтологического консультирования.

Прежде всего следует отметить, что не всякая конфликтная ситуация может быть формализована в рамках конфликтологического подхода. Например, противоречия, обусловленные нарушением действующего законодательства Российской Федерации в рамках организации, не являются предметом конфликтологического консультирования. Это относится исключительно к юридической сфере, и противоречия, вызванные нарушением административного, а тем более уголовного законодательства, решаются в особом порядке, предусмотренном правовым полем страны. При этом строгий юридический аспект может атрибутироваться относительно всех уровней актуализации конфликта. На уровне межличностных отношений конфликт может перерасти в драку и побои, тем самым переводя конфликт в сферу юридической практики. То же относится к нарушениям законодательства России, проявляющимся в использовании незаконных организационных и финансовых схем («черные» и «серые» зарплаты, неуплата налогов и т. д.). Юридическая атрибуция может быть выражена и на уровне социальных конфликтов (дискриминация различных групп и т. д.). Подобные случаи не относятся к практической конфликтологии, так как существуют строгие механизмы их разбора и урегулирования в правовом поле. Таким образом, конфликты с юридической атрибуцией обозначаются как конфликты с нулевым уровнем взвешенности¹ и не рассматриваются в рамках конфликтологического консультирования.

Межличностные конфликты также имеют низкий показатель взвешенности по отношению к конфликтологическому консультированию. Безусловно, межличностный конфликт может распространиться на всю организационную систему или ее часть (если стороны конфликта начнут пользоваться своим должностным положением с целью повышения эффективности борьбы), тем самым причинив вред организации. Однако эта проблема решается в компаниях по-разному. Например, примитивной, но популярной мерой погашения

¹ Под уровнем взвешенности конфликта относительно той или иной формы консультирования понимается количественная характеристика, выражаемая как разность количества конфликтов и случаев обращения за консультативной помощью с целью разрешения или урегулирования. Таким образом, посредством данного понятия определяется структурная роль того или иного типа конфликтов в рамках соответствующей формы консультирования.

подобных конфликтов является увольнение всех его субъектов. Она часто применяется к ярким межличностным конфликтам по вполне обоснованным причинам: в таких ситуациях стороны пользуются своим статусом в организационной системе, а подобные действия, переориентируя организационную модель на конфликт, нарушают правила организации, наносят ей вред, что является формальной причиной увольнения. В последнее время в связи с развитием концепции человеческого капитала компании, в которых работают ценные сотрудники, стремятся не гасить конфликт за счет увольнения, а использовать различные практики урегулирования возникающих противоречий, сохраняя при этом кадры. Однако в силу того, что такие конфликты имеют межличностный характер, за консультативной помощью в основном обращаются к психологу. Это вполне понятно, так как большинство межличностных конфликтов обусловлено личностными характеристиками их участников и у психолога больше ресурсов для оптимизации ситуации, чем у конфликтолога. Такие конфликты редко выходят на другие уровни функционирования предприятия (в основном концентрируются на организационном уровне и могут быть легко редуцированы даже психологом).

Более высокие показатели взвешенности в конфликтологическом консультировании демонстрируют конфликты, разворачивающиеся на уровне организационной модели предприятия. Дисфункция организационных систем зачастую может приводить к значительному для предприятия ущербу (финансовому, репутационному), порождать психические эффекты (стресс, негативные эмоции и т. д.), которые, в свою очередь, могут стать причинами вторичных межличностных конфликтов (когда организация «сталкивает лбами» людей). К тому же организационная модель существует в рамках определенных правовых норм, которые необходимо учитывать при работе с ней, и т. д. На первый взгляд, взвешенность организационных конфликтов по отношению к конфликтологическому консультированию оказывается высока, однако здесь имеет место жесткая конкуренция с консалтингом.

Организационно-управленческое консультирование может соперничать в этой среде с конфликтологическим по целому ряду параметров. Во-первых, различные психические эффекты являются лишь эффектами дисфункции организационной модели, их обратное влияние на саму модель практически нулевое. При нормализации организационной модели прекращается эманация данных эффектов. Хотя правовая сфера играет важную роль в функционировании предприя-

тия, она является внешним фактором по отношению к организационной модели, так как правовое поле чаще всего задает правила деятельности моделей, но не их внутреннюю структуру. В силу этого организационно-управленческий консалтинг здесь составляет существенную конкуренцию конфликтологическому консультированию.

В целом и на организационном, и на межличностном уровне зарождения конфликтов конфликтологическое консультирование пока не очень популярно. Оно совпадает с границами самого предприятия (в рамках его организационной модели между его сотрудниками). Внутренний характер этих уровней позволяет компаниям осуществлять деятельность по разрешению и урегулированию конфликтов в режиме прямого доступа ко всем составляющим проблемы. Часто даже конкурирующие с конфликтологическим консультированием организационно-управленческий консалтинг и психологическая помощь оказываются невостребованными. Компании, особенно крупные, могут позволить себе содержать штатного психолога или специалиста по организационным отношениям, который, постоянно присутствуя на предприятии, будет не только разрешать возникающие конфликты, но и формировать сферу их мониторинга и профилактики. Конфликты, которые возникают в ситуации, когда руководство предстает как нейтральная сторона, решаются посредством применения организационно-управленческого консалтинга или психологического консультирования. Там, где конфликт связан с руководителем как с прямым участником, он решается в пользу руководителя, так как ему доступна для влияния и управления вся организационная система (не только как модель, но и как пространство межличностных отношений).

Социальный конфликт представляет собой качественно иное явление. Здесь конфликт задан уровнем, существенно превосходящим границы отдельного предприятия, — социальными взаимоотношениями разных групп и обществ. Он практически недоступен для влияния и управления со стороны руководителя, а его специфика определяет набор факторов, которые необходимо подробно описать.

Во-первых, единственный конфликт социального плана, с которым сталкивается организация, — социально-трудовой конфликт, возникающий по вопросам труда и разворачивающийся между работниками и работодателями как социальными классами по поводу объективных противоречий. Несмотря на то что «социальный класс» в современной социологии и конфликтологии понимается уже не так, как в XIX веке (например, в работах К. Маркса), данное понятие все

еще сохраняет свою актуальность. Современное общество уже не является классовым в том смысле, что данное основание не является ведущим (социальный класс как принцип организации общества уступил ведущее место иным формам). При этом, говоря о различных группах, участвующих в деятельности предприятий, их деление на виды более высокого порядка все еще имеет смысл. Он основывается на объективном противоречии, связанном как с различием интересов (и работники, и работодатель стремятся максимизировать выгоды и минимизировать издержки за счет друг друга при ограниченных ресурсах предприятия), так и с их сходством (в интересах и работников, и работодателей сохранить предприятие, которое дает первым — оплачиваемую работу, а вторым — прибыль). Социально-трудовой конфликт является феноменом, выходящим за рамки организационной системы, в связи с чем конфликты данного вида непрозрачны для руководства: ему требуется консультативная помощь внешнего характера для решения социально-трудовых проблем.

Во-вторых, социально-трудовой конфликт имеет особую структуру, содержащую различные правовые, социальные, психологические и организационные моменты. Первое, на что следует обратить внимание, — для социально-трудового конфликта как конфликта, возникающего по вопросу труда, предусмотрена развитая система правового регулирования, регламентируемая отдельным законодательным актом — Трудовым кодексом РФ. В силу этого специфика социально-трудового конфликта во многом зависит от правового характера противоречий, каждое из которых регулируется отдельными нормами (гарантии условий труда, порядок заключения и исполнения коллективных трудовых договоров и т. д.). Данный правовой аспект необходимо учитывать при рассмотрении подобных конфликтов как фактор, определяющий структуру противоречия, а не только как среду его функционирования, что характерно для организационного конфликта. На социальном уровне конфликт задан объективными противоречиями, которые невозможно преодолеть не только на уровне отдельного предприятия, но и вообще, а можно лишь урегулировать. Это указывает на невозможность решить проблемы лишь организационными методами, как это происходит в рамках консалтинга. Наконец, психологические эффекты социально-трудового конфликта формируются самой сферой, в которой разворачивается социально-трудовой конфликт. Это относится как к фигуре работника как субъекта труда, порождающего различные эффекты, имеющие психологические составляющие (профессиональное выгорание, отчуждение тру-

да и т. д.), так и к отношениям работников и работодателей, характер межличностной коммуникации которых зависит не только от личностных характеристик, но и от социального статуса. Поэтому разрешение социально-трудового конфликта исключительно психологическими средствами или, напротив, игнорирование психологического аспекта в ожидании того, что снятие противоречия нивелирует негативные эмоциональные эффекты, не представляется возможным.

Следует отметить еще две характеристики социально-трудового конфликта, существенно отличающие его от иных форм конфликтов. Первой является глобальность основания, на котором он выстраивается. Будучи феноменом социального порядка, эффекты психологического порядка, правовые аспекты и объективные основания формирования противоречия в сфере труда не могут быть разрешены в рамках организации, они могут быть только урегулированы. Если в других формах консультативной помощи конфликт понимается как вторичный феномен среды, который можно изъять операцией по разрешению, то в конфликтологическом консультировании конфликт мыслится как первичный феномен, предмет деятельности, который не изымается, а изменяется.

Другой характеристикой социально-трудового конфликта является то, что, в отличие от иных форм конфликтов, встречающихся в организации, на него существенное влияние оказывает социокультурный контекст. Форма социально-трудового конфликта во многом зависит от традиций, культурно-исторического опыта сообщества, менталитета, дискурса и других социокультурных феноменов, присутствующих и в иных спорах, но не играющих той роли, какую они выполняют в социально-трудовом конфликте. При этом, как отмечалось ранее, социокультурный контекст конфликта не формализуется в рамках юриспруденции, организационной теории и психологии.

Таким образом, социально-трудовой конфликт, учитывая совокупность его характеристик, в конфликтологическом консультировании предстает как сингулярность, на которую данный вид консультативной помощи ориентирован прежде всего. По этой причине у социально-трудового конфликта в рамках практической конфликтологии самый высокий показатель взвешенности. В связи с этим основное внимание в рамках конфликтологического консультирования организаций уделяется именно социально-трудовым конфликтам. Такое положение дел связано не только со структурной ролью социально-трудового конфликта на предприятиях, но и с его функциональной ролью — как феномена, оказывающего существенное

воздействие на компании, в которых складываются подобные ситуации.

Социально-трудовые конфликты, возникающие на предприятиях, могут стать фактором как распада компании, так и ее совершенствования, однако и в том и в другом случае они дестабилизируют организацию. Так как социально-трудовые конфликты построены на противоречиях, присущих в той или иной степени любой организации, важным оказывается вопрос о том, как именно противоречия будут встроены в структуру предприятия. Таким образом, структурная и функциональная функции социально-трудового конфликта в рамках конфликтологического консультирования указывают, что для разрешения этого вида конфликтов требуется участие конфликтолога-консультанта. Будучи абстракцией высокого порядка, социально-трудовой конфликт конкретизируется в содержательных категориях: структурном (реальное наполнение конфликта) и коммуникационном (стили и стратегии сторон) аспектах.

Для конструктивной работы с социально-трудовым конфликтом в рамках конфликтологического консультирования необходимо применять методы и операции, направленные на определение структурного содержания конфликта и корректировку его коммуникационного аспекта.

Наиболее предпочтительным подходом в этой ситуации является моделирование. Оно позволяет обнаружить основные сущностные характеристики социально-трудового конфликта, определяемые его связью с социальным, психологическим, организационным и правовым контекстами. Таким образом формируется общая схема определения социально-трудового конфликта на предприятии, условий, при которых социально-трудовой конфликт может возникнуть, а также схема, согласно которой он может быть переведен в конструктивное русло с целью извлечения предприятием выгоды из ситуации. Поэтому в процессе консультирования необходимо сформировать следующие модели социально-трудового конфликта:

- диагностическую;
- прогностическую;
- проектную.

Таким образом, социально-трудовой конфликт является основным типом противоречий в конфликтологическом консультировании организации. В рамках конфликтологического консультирования практическая задача состоит в разработке общих формальных подходов к диагностике, прогнозированию и корректировке социально-трудо-

вого конфликта, которые могли бы использоваться как общие схемы, применяемые в конкретном конфликте и корректируемые его содержанием. Исходя из этого, перейдем к построению соответствующих моделей.

3.2. ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА В РАМКАХ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Определить факт наличия социально-трудового конфликта на предприятии в подавляющем большинстве случаев не представляется сложной проблемой. Исключение составляют лишь так называемые латентные конфликты, протекающие в скрытой форме и требующие более тонких методов анализа. Это связано с тем, что социально-трудовой конфликт является значительным событием, вызывает дисбаланс системы и, если речь идет не о латентных формах, манифестируется в той или иной форме: от официальных обращений представителей работников с претензиями к руководству до массовых акций протеста (пикетов, митингов, забастовок). Причем диагностика — это выявление не только конфликта, но и его существенных характеристик, которые позволяют говорить о нем как о феномене социально-трудового порядка. Именно на определение характеристик конфликта как на основной аспект диагностики и ориентирована данная модель.

Прежде всего при построении данной модели необходимо отметить, что все переменные, из которой складывается общая формула социально-трудового конфликта, должны рассматриваться в контекстуальной согласованности друг с другом. Наличие большего числа элементов, указывающих на то, что это социально-трудовой конфликт, не всегда является определяющим при диагностике конфликта. Например, если все факты свидетельствуют, что данный конфликт является социально-трудовым, но он разворачивается не между работниками и работодателем, то все прочие доказательства теряют силу, так как в такой ситуации не выстраивается общий контекст. Однако при контекстуальном характере диагностики определяется и неудовлетворительность подхода, в котором все слагаемые конфликта берутся механически даже при условии, что по отдельности они указывают на сущность конфликта как социально-трудового. Контекстуальность призвана связать все компоненты в единую систему, так как нередко возникают ситуации, когда налицо все составляющие социально-трудового конфликта, однако отсутствует связь этих переменных (позже

может выясниться, что эти переменные могли, например, относиться к нескольким конфликтам, не являющимся социально-трудовыми). Чтобы не допустить подобных ошибок, мы будем рассматривать контекстуальный характер диагностики как основание для построения данной модели.

Первые две составляющие диагностической модели — это пространство противоречия, где разворачивается конфликт (труд, трудовые отношения), и социальные группы, которые включены в конфликт (работники и работодатели). Данные компоненты являются наиболее значимыми в силу того, что с их помощью дается определение социально-трудового конфликта как такового. Фактор их контекстуальной связи столь высок, что эти компоненты необходимо рассматривать совместно.

Труд как феномен, лежащий в основе социально-трудового конфликта, имеет двухаспектную природу. С одной стороны, вопросы условий труда и непосредственно связанных с ним отношений являются объектом любого социально-трудового конфликта. С другой стороны, труд — это не только объект, но и пространство деятельности, в которой реализуется социально-трудовой конфликт. Противоречие, связанное с трудом, реализуется между стороной, которая осуществляет трудовую деятельность (работниками), и стороной, которая формирует ее пространство через систему организации и координации труда (работодателями). Стороны связаны с обоими аспектами труда, так как они спорят о труде и их спор разворачивается в пространстве трудовых отношений. При диагностировании социально-трудового конфликта через связку «труд–участники» конфликтолог-консультант должен определить факт включенности работников и работодателей как социальных групп в конфликт по вопросу, связанному с трудом.

От того, какой результат даст решение этих задач, зависит диагностирование социально-трудового конфликта на предприятии. Там, где противодействие работников и работодателей манифестируется в явной форме (забастовки, митинги, пикеты, сокращения, препятствование действиям профсоюзов и т. д.), а борьба разворачивается по вопросам труда (уровень заработной платы, льготы, страховые гарантии, трудоустройство, пенсионное страхование, режим труда и отдыха, безопасность труда и т. д.), на первый взгляд можно говорить о наличии социально-трудового конфликта. Однако здесь возникает проблема, связанная с тем, что конфликт может манифестироваться как социально-трудовой, но не быть таковым в силу того, что он

не связан с трудовыми отношениями и соответствующими сторонами.

Первое, что необходимо сделать конфликтологу-консультанту, чтобы убедиться в истинности социально-трудового конфликта, — проверить, связано ли противоречие, породившее конфликт, с трудовой сферой. Основным способом является личное интервьюирование представителей работников (председателя первичной профсоюзной организации, профсоюзных активистов, начальников отделов организации) и работодателя (генерального директора, топ-менеджмента и т. д.). Данный опрос позволяет определить:

- каковы требования работников;
- как работодатель относится к этим требованиям;
- как происходит обсуждение работниками и работодателем данного вопроса и т. д.

Важно помнить, что противоречие в социально-трудовом конфликте носит объективный характер, связанный с логикой трудовых отношений. При этом в ходе интервьюирования могут быть выделены такие аспекты проблемы, которые будут указывать на иной характер противоречия.

Так, достаточно часто причиной конфликта являются не трудовые отношения, а намерения той или иной стороны реализовать свои интересы, находящиеся в плоскости, далекой от социально-трудовой сферы. Это может быть стремление топ-менеджмента укрепить свои организационные позиции посредством отказа от инициатив сотрудников при наличии возможности такой деятельности (эта объективная возможность чаще всего фиксируется в согласии вышестоящего начальства, которое не имеет четкого представления о ситуации). В другом случае профсоюзный актив стремится укрепить свои позиции за счет изматывания работодателя в различных конфликтах (отсутствие объективного противоречия здесь фиксируется в нейтральном или негативном отношении работников предприятия к ситуации, факте отчуждения от своего представителя).

Обе ситуации имеют организационный, а не социально-трудовой характер, так как конфликт разворачивается между организационными единицами по их инициативе, а не между носителями противоположных интересов (работниками и директором, собственниками). В большинстве случаев такие подлоги обнаруживаются на уровне интервьюирования, однако нелишне изучить и организационную документацию (зарегистрированы ли обращения работников в канцелярии, есть ли жалобы, каковы экономические показатели деятель-

ности фирмы и т. д.), чтобы понять, что конфликт разворачивается именно в трудовой плоскости. В таких ситуациях задача конфликтолога-консультанта — определить истинный характер конфликта, чтобы в дальнейшем принять соответствующие меры (следует отметить, что псевдосоциально-трудовой конфликт чаще всего разрешается гораздо проще, чем истинные конфликты социально-трудового плана, — за счет мер организационно-дисциплинарного характера).

Охарактеризовав проблему включенности сторон в конфликт, рассмотрим непосредственно объект (труд), который порождает конфликт в связи различным отношением к нему работников и работодателей. Данная связка будет исследоваться с использованием такой компоненты анализа, как причина конфликта.

Причинами социально-трудового конфликта выступают различные проблемы: низкий уровень оплаты труда, невыплата премиальных, сокращение работников, препятствование работе профсоюзной организации, нарушение условий труда, отсутствие индексации заработной платы и т. д. Чаще всего причины конфликта выражаются в следующей формуле: «требования работников + отказ работодателя их исполнять = конфликт». Содержательное ядро конфликта конкретизируется в требованиях работников. Как правило, работники выражают их в письменной форме, посылая обращения на имя работодателя, требуя либо начала коллективных переговоров, либо прямого выполнения данных требований. Если содержательно они относятся к категории трудовых отношений (это легко проверить, сравнив требования с общими определениями Трудового кодекса РФ в тех разделах, где конкретизируются вопросы, относящиеся к трудовой сфере), можно говорить о том, что данные причины связаны с социально-трудовым конфликтом. Задача конфликтолога-консультанта как диагноста — проверить требования работников на соответствие трудовым отношениям, проанализировав их письменные обращения либо опросив их и работодателя, если требования выражались устно (иногда неточная формулировка требований приводит к отказу от их исполнения, а при их конкретизации конфликт разрешается сам собой). Даже при наличии письменных обращений имеет смысл поговорить со сторонами конфликта и убедиться в однозначности трактовки требований как работниками, так и работодателями, чтобы исключить возникновение противоречия из-за отсутствия взаимопонимания.

Следующий вопрос, который исследует конфликтолог-консультант, — характер поведения сторон. Речь идет о действиях, предпринимаемых сторонами конфликта с целью реализации своих интере-

сов. Работники могут выбрать такие формы поведения, как митинг, пикет, шествие, бойкот, забастовка, захват здания организации, голодовка. Сторона работодателя использует следующие формы: давление на профсоюзный актив, игнорирование требований стороны работников, стремление доказать, что акции протеста являются незаконными, увольнение активистов протеста, шантаж (например, отказ от выплаты премиальных в связи с участием конкретных работников в акциях протеста и т. д.). Противодействие сторон создает ситуацию конфликта, удостоверяет факт перехода противоречия в актуальное состояние социально-трудового конфликта. Такой фактор, как поведение сторон в конфликте, в основном является предметом проектного моделирования. На этапе диагностики оно выполняет лишь ориентировочно-оценочную функцию. Характер борьбы в рамках социально-трудового конфликта определяется конфликтологом-консультантом на основании официальных обращений (как правило, акциям протеста предшествует их публичное объявление), а также анализа документов и опроса конфликтующих сторон. Наиболее популярной стратегией работодателей является игнорирование, однако об активном противодействии можно узнать из организационных документов, в которых отмечаются, например, факты увольнения или лишения премий и т. п.

Контекстуальная связность всех составляющих в единую систему позволяет говорить о наличии социально-трудового конфликта в организации. Однако открытый конфликт не представляет диагностической сложности, так как стороны сами стремятся донести до консультанта все основные положения противостояния. Диагностической проблемой является ситуация, при которой конфликт имеет латентный, скрытый характер и не манифестируется в публичном пространстве, становясь неявной формой борьбы.

Так как наличие действий сторон с целью реализации их интересов — наиболее явная форма выражения открытого конфликта, исследование латентных социально-трудовых конфликтов также следует начинать с поиска определенных форм поведения.

Латентный конфликт, имеющий социально-трудовую природу, может быть незаметен на уровне манифестации действий, но не может не сказаться на общем характере работы предприятия. В первую очередь конфликтолог-консультант должен совместно с клиентом-работодателем (так как латентные социально-трудовые конфликты в большинстве случаев инициируют работники) проанализировать статистику финансовых показателей компании, а также данные

о происшествиях в организации (жалобах, несчастных случаях, нарушениях дисциплины и т. д.). Часто клиент сам отмечает снижение эффективности предприятия, появление негативных явлений (опозданий, скандалов, невыполнения организационных планов и т. д.), обладающих закономерностью, которая, в отличие от фактов, все же ускользает от клиента. Фиксируя конкретные негативные явления, клиент вызывает консультанта, в сферу задач которого входит определение логической последовательности, провоцирующей эти явления, и если последовательность имеет социально-трудовую природу, то задача дополняется диагностированием социально-трудового конфликта.

Чаще всего латентные формы ведения конфликтов в организации реализуются через пассивное, активное сопротивление и саботаж открытого и скрытого характера. Пассивное сопротивление выражается в негативном или апатичном отношении к трудовой функции и организации в целом, проявляется в опозданиях, нарушениях дисциплины труда, снятии с себя ответственности за качество работы и т. д. Активное сопротивление проявляется в повышенной межличностной агрессивности, конфликтогенности, в частности в скандалах на работе, конфликтном поведении с начальством, перегрузке организационного аппарата жалобами по поводу и без и т. д. Обе формы борьбы связаны с так называемыми нерефлексивными практиками ведения конфликта, когда социально-трудовое противоречие полностью не осознается работниками, однако побуждает их к определенному поведению. Негативная ситуация автоматически порождает ответную негативную реакцию, при этом не наблюдается четкой аргументации: доказательная сторона структурируется вокруг мысли о том, что «зачем стараться там, где все плохо и ничего не изменить».

Активные формы латентной борьбы структурированы иначе. Они выражаются в виде скрытого или открытого саботажа. К первому типу относится итальянская забастовка, имеющая пограничный характер между открытым и скрытым конфликтами («поймать за руку» работника нельзя, но конфликт очевиден). Второй тип выражается в различных саботирующих действиях, таких как подлог документов, порча имущества, халатное отношение к работе, нанесение ущерба репутации компании и т. д. Эти формы борьбы имеют рефлексивный характер и осознаются работниками как действия, вызванные социально-трудовым конфликтом. Но если итальянская забастовка разворачивается в логике и как ответ на содержательную причину социально-трудового конфликта (ей нередко предшествует манифестация

требований и объявление о ее начале), то скрытый саботаж в большинстве случаев является мстью за ущемленные интересы, что делает его более опасной формой борьбы.

Так или иначе, анализ статистики предприятия позволяет определить в снижении эффективности работы компании наличие скрытых конфликтных действий (при этом следует учесть и влияние нормальных факторов). Интервьюирование работников конфликтологом-консультантом может подтвердить гипотезу о наличии скрытого конфликта. Даже если опрашиваемые консультантом работники не участвуют в конфликте или участвуют, но не желают об этом распространяться, то благодаря анализу их речевых актов можно понять истинную ситуацию на предприятии. Если существует латентный конфликт, многие работники будут упоминать различные проблемы компании, выражая свое недовольство по тем или иным поводам: быть может, кто-то из рабочих что-то слышал, кому-то известно о фактах борьбы и пр. Сам факт интервьюирования может привести как к уходу работников в подполье (ведь ими заинтересовались), так и к раскрепощению, предоставлению полной информации (ведь пришел человек, который хочет узнать об их проблемах и, возможно, помочь). То, какой эффект вызовут расспросы со стороны конфликтолога-консультанта, зависит лишь от его личных качеств, описанных в предыдущих разделах.

После того как конфликтолог-консультант выявит наличие на предприятии скрытых форм борьбы, требуется определить промежуточную переменную, стоящую между борьбой и причинами противоречия, — причину скрытой борьбы. От того, почему работники выбрали именно скрытую форму борьбы, во многом зависит и результат диагностики (формирование картины конфликта, из которой станет понятно, какие меры нужно принять для его разрешения).

Тот или иной тип поведения в конфликте работники выбирают исходя из имеющихся представлений о корпоративной культуре, обусловленной как внутренними факторами организации, так и широким внешним контекстом. Для отечественных предприятий использование скрытых форм противодействия в конфликте — наиболее распространенный вид поведения, что связано с рядом социокультурных установок, таких как:

- авторитарный образ власти;
- патернализм;
- низкий уровень развития диалоговой культуры;
- культ силы (победить любой ценой).

Однако данные социокультурные факторы не могут стать основанием для применения работниками скрытых форм борьбы. Чтобы работники избрали латентную форму конфликта, необходимо наличие у них соответствующих установок, заданных самой организацией. Они либо формируются у сотрудников из предыдущего опыта конфликтного взаимодействия с руководством предприятия, либо экстраполируются из повседневной жизни организации.

В первом случае работники уже имели негативный опыт и знакомы с последствиями открытого конфликта с работодателем. Сотрудники могли не только не добиться желаемого результата, выраженного в их требованиях, но и понести дополнительный ущерб (лишение премиальных, снижение уровня оплаты труда, ухудшение условий труда, увольнение участников конфликта или активистов и т. д.). В таком случае в следующем конфликте они склонны прибегать к скрытым формам, чтобы избежать издержек, которые несет открытое противостояние.

Во втором случае работники, прибегая к скрытым формам борьбы, исходят из выводов об общем функционировании предприятия, стремятся избежать негативных последствий, которых они не имели, но предполагают их возможность в ситуации прямого противостояния. Такие выводы основываются на наблюдении за стилем руководства в организации (авторитарный стиль способствует выбору именно латентной формы противостояния), специфике отношения начальства к подчиненным (пренебрежительное, уничижительное), роли инициативы работников (подавление инициативы, непринятие инициативы), стратегии решения кризисных вопросов (командно-административные меры, карающие меры, не решение проблемы, а наказание виновных до следующего цикла актуализации проблемы) и т. д. В подобных ситуациях работники вполне резонно замечают, что если их интересы и стремления встречают сопротивление даже в «мирной жизни», то о ситуации конфликта как о чем-то позитивном говорить не приходится.

Общим у этих подходов работников к латентной борьбе является то, что в обоих случаях в основе лежит идея о подавляющем превосходстве начальства и его ориентации на силовые, карающие методы, а не на решение проблемы. Данные установки конфликтолог-консультант может диагностировать в ходе опроса как работников, так и работодателя о прошлых конфликтах. В этом случае необходимо обратить внимание на то, как эти конфликты разрешались и что думает сторона работников и работодателей о них или о конфликтах,

которые могли бы случиться. Скрывая конфликт, рабочие могут сказать примерно следующее: «Конфликтов у нас нет. Если бы конфликт случился, сразу бы всех уволили». Наличие в дискурсе сторон подобных высказываний указывает на стремление к латентной борьбе. Диагностирование склонности к подобным формам конфликтного поведения демонстрирует жесткость, авторитарность организационной модели, что, в свою очередь, говорит о сложности работы с данным конфликтом.

После того как конфликтолог-консультант диагностировал наличие скрытых форм борьбы и факторов, их порождающих (требуется установление не только авторитарного характера организации, но и причин такой системы работы), необходимо выяснить причины самого конфликта.

Причины, имеющие социально-трудовой характер и толкающие на конфликт, при скрытых формах борьбы зачастую остаются вне сознания работников, что обусловлено авторитарностью организации. В такой ситуации конфликтолог-консультант, опрашивая работников с целью установления причин конфликта, столкнется с тем, что у каждого работника будет своя индивидуальная проблема, связанная с характером работы. Объективное противоречие, обуславливающее социально-трудовой конфликт, будет скрыто под нагромождением организационных проблем. Здесь может оказаться, что вместо социально-трудового имеет место масштабный организационный конфликт, вызванный неудовлетворением организационной системой. Однако установить наличие объективного противоречия, тем самым отделив социально-трудовой конфликт от организационного, можно до определения его конкретных содержательных сторон. Даже при массовых организационных конфликтах большинство сотрудников тяготеют к нейтральной позиции: им не нравится ситуация, но она не вызывает у них сильного эмоционального отклика. В социально-трудовом конфликте этот отклик обязательно присутствует. Такое различие связано с тем, что организационная система неоднородна и даже если она не устраивает одних, то удовлетворяет других, а рядовые работники имеют весьма смутное представление об организационных процессах, поэтому придерживаются нейтральной позиции. Социально-трудовой конфликт носит объективный характер и в первую очередь затрагивает именно рядовых работников. Исходя из этого различия, можно сделать вывод о наличии конфликта на предприятии. Обнаружение объективных причин в сфере труда происходит благодаря ана-

лизу консультантом данных, которые он получил в результате опроса работников. В их жалобах будет обнаруживаться общий аспект социально-трудового конфликта.

Несмотря на то что в подавляющем большинстве случаев латентная форма борьбы является прерогативой работников, работодатели также применяют ее в своих целях. Чаще всего с ней сталкиваются представители работников — профсоюзы. Такая форма борьбы проявляется в препятствовании профсоюзной деятельности со стороны работодателя в рамках закона. Это могут быть срывы расписания работы профсоюзов, перегрузка работой профсоюзного актива, предоставление некомфортных условий для работы представителям работников (помещений, материальной базы и т. д.). На первый взгляд, диагностирование подобных конфликтов не вызывает проблем, так как в силу специфики работы профсоюзных организаций противодействие со стороны работодателя заметно (его нельзя списать, как в случае с работниками, на экономические факторы снижения эффективности работы), а причины этой деятельности лежат на поверхности (работодатели всегда противостояли профсоюзам). Нужно отметить, что такой подход чаще всего удовлетворяет профсоюзы, но им приходится заказывать консультативную диагностику в ситуациях, когда отношения с работодателем испортились «ни с того ни с сего». Во многих случаях своевременное диагностирование ситуации помогало определить грядущие существенные социальные потрясения, которые были скрыты от профсоюзов, но известны работодателю, готовившему плацдарм для будущего конфликта. Технически работа конфликтолога-консультанта здесь состоит в том же, что и в ситуации исследования скрытой борьбы работников. Она направлена на интервьюирование работодателя и анализ документации предприятия с целью ответа на следующие вопросы:

- имеет ли место факт борьбы;
- зависит ли факт борьбы от личностных характеристик руководителя (либо от изменения статуса руководителя, смены руководителя, появления новых факторов работы руководителя и т. д.);
- какие угрозы и новые внешние факторы возникли у предприятия — анализ долгов (подготовка плацдарма для будущего социально-трудового конфликта), динамики акций предприятия (новый собственник диктует руководству быть строже с профсоюзом), организационных нововведений (направленных на подавление профсоюзов) и т. д.?

Более подробно эти факторы рассматриваются в следующем разделе, посвященном построению прогностической модели конфликта.

Предметом анализа в процессе построения диагностической модели выступают проблемное поле, причины конфликта, территориальные рамки, тип конфликтного взаимодействия, основные участники (субъекты конфликта), временные рамки, объект и предмет конфликта.

В качестве примера приведем реальную ситуацию, имевшую место на предприятии ОАО «Сладонеж» Омской области¹.

Проблемное поле: трудовой конфликт на предприятии ОАО «Сладонеж» Омской области между администрацией предприятия (менеджментом компании) и первичной профсоюзной организацией, начавшийся с противоречий в сфере оплаты и условий труда работников и перешедший в нарушение конституционных, трудовых и профсоюзных прав работников.

Причины конфликта:

1) *объективные* — различие в целях (нерациональная организация труда): цель менеджмента организации — получение прибыли от высоких результатов деятельности организации, цель профсоюзной организации — защита членов от антипрофсоюзной политики и получение полного пакета социальных гарантий;

2) *субъективные* — социально-психологический фактор: ухудшение условий труда привело к росту социальной напряженности в трудовом коллективе (необходимо провести полноценные переговоры между администрацией и профсоюзом через посредничество правительства области).

Территориальные рамки: конфликт локализован на предприятии ОАО «Сладонеж» Омской области и на Театральной площади г. Омска. 17 августа и 2 сентября 2017 года были проведены два пикета членов профсоюзной организации в поддержку переговоров между конфликтующими сторонами.

Тип конфликтного взаимодействия: соперничество (принуждение). Профсоюз как потерпевшая сторона продолжительно пребывает в состоянии скрытого конфликта.

1. По источнику возникновения противодействий — конфликт идентификации (осознание принадлежности рабочих к профсоюзной организации), ценностей и интересов.

¹ Использованы материалы выпускной квалификационной работы Д. А. Сариевой. Научный руководитель — доцент кафедры конфликтологии СПбГУП, кандидат педагогических наук Н. В. Берсенева.

2. По имеющимся последствиям — длительное время конфликт характеризуется как безуспешный и нерешенный, рабочим сложно достичь своих целей, поэтому конфликт является разрушительным и деструктивным для данного предприятия.

3. По масштабности — региональный (в пределах Омской области), микроконфликт (государственно-административный).

4. По формам борьбы — работодатели, в отличие от работников, используют немирные формы борьбы (обыскивают шкафчики членов первичной профсоюзной организации, изымают документацию, запугивают рабочих).

5. По особенностям условий происхождения — эндогенный конфликт: администрация предприятия изначально не признает работу первичной профсоюзной организации, на предприятии начались проблемы внутреннего характера.

6. По отношению субъектов к конфликту — реальный (подлинный): рабочие и профсоюз урегулируют трудовые отношения с работодателем не только для указанных в конфликте пострадавших лиц, но и для трудящихся всего предприятия.

Основные участники (субъекты) конфликта:

1) руководство предприятия, менеджмент компании (генеральный директор предприятия Е. Лейбович);

2) первичная профсоюзная организация Межрегионального профессионального союза «Новые профсоюзы» (в том числе председатель Московской профсоюзной организации И. Малых и председатель профсоюзного комитета на предприятии О. Марченко).

Временные рамки конфликта:

1) начало конфликта — возникновение объективной проблемной ситуации с 2013 года (неправильная аттестация работников под роспись) по 30 апреля 2017 года (до момента создания первичной профсоюзной организации на предприятии ОАО «Сладонез», не признанной работодателем);

2) завершение конфликта долгое время затягивалось из-за непредвиденных обстоятельств — это минус данного конфликта. С учетом событий 25 октября 2017 года к 10 ноября 2017 года Центральный городской суд г. Омска отложил решение по делу О. Марченко. Главные требования потерпевшего по исковому заявлению: восстановление на рабочем месте, выплата компенсации за вынужденные прогулы (51 тыс. рублей), морального вреда (30 тыс. рублей). По вопросу о нарушениях обработки персональных данных рабочих в суде выступил охранник А. М. Катаев. По данным информационного агент-

ства «Город 55»¹, существует система карточек раннего ухода без занесения в электронную базу данных. Один из свидетелей ответчика потерял паспорт по дороге в суд (что послужило причиной переноса рассмотрения дела на 13 ноября 2017 г.).

Центр социально-трудовых прав работников, по данным независимого профсоюза «Новопроф»², выпустил статью о признании Ленинским районным судом г. Омска искового заявления по факту дискриминации в отношении профсоюзной активистки «Новопрофа» из-за простоев в связи с неоднократным переносом рабочего времени. Производственная линия постоянно ломается, работодатель переносит время прихода работницы на два часа. Сложность ситуации заключалась в том, что потерпевшая проживает на значительном расстоянии от производства, но должна отмечаться на контрольно-пропускном пункте каждые два часа, чтобы избежать прогулов. Суд признал простои незаконными, присудил выплатить утраченный заработок и компенсацию морального вреда. Судебная коллегия по гражданским делам Омского областного суда не отменила постановления первой инстанции по заявлению работодателя. Активистка была признана жертвой дискриминации с учетом отсутствия документальных доказательств о работе потерпевшей на данной линии и возможности перевода сотрудницы на другую линию.

Объект конфликта: неэффективная организация труда работников.

Предмет конфликта: невозможность выполнения трудовых функций работниками, нарушение основных прав и свобод гражданина Российской Федерации (гражданам запрещается официально работать по трудовым договорам, создавать профессиональные союзы и сохранять в тайне свои персональные данные).

Динамика конфликта

1. Возникновение объективной проблемной ситуации (с 2013 г. (аттестация работников под роспись) до 30 апреля 2017 г.) — результат преимущественно объективных противоречий между работодателем и работниками, обусловленных:

¹ «Сладонез» — ответчик в суде: заседание перенесли из-за забывчивого свидетеля // Информационное агентство «Город 55». 2017. URL: <https://gorod55.ru/news/society/10-11-2017/sladonezh-otvetchik-v-sude-zasedanie-perenesli-iz-za-zabyvchivogo-svidetelya> (дата обращения: 10.03.2019).

² Омский областной суд признал факт дискриминации в отношении профсоюзной активистки «Новопроф» // Независимый профсоюз «Новопроф». 2018. URL: http://novoprof.net/novosti/omskiy-oblastnoy-sud-priznal-fakt-diskriminatsii-v-otnoshenii-profsoyuznoy-aktivistki-novoprof/?sphrase_id=2451950 (дата обращения: 10.03.2019).

— решением менеджмента компании игнорировать проведение на предприятии антипрофсоюзной политики как нарушения прав работников на объединение;

— произвольным увеличением выработки и переброской работников на более тяжелые участки работы.

2. Осознание объективной проблемной ситуации (май-июнь 2017 г.; первая спорная ситуация: снижение оплаты за дневные смены, невыплата дополнительных средств за работу в выходные дни, ухудшение условий труда рабочих (в том числе климатических — неравномерная температура в цехах), невозможность оформления запланированных отпусков, вместо этого рабочих вынуждают писать заявления на административный отпуск).

3. Инцидент (начало эскалации, 1-й этап — с 17 августа по 2 сентября 2017 г.; 2-й этап — со 2 по 13 сентября 2017 г. — вторая спорная ситуация характеризуется незаконным обыском шкафчиков и изъятием профсоюзной документации; 13 сентября 2017 г. состоялись одиночные пикеты с целью содействия началу социального диалога на предприятии с привлечением внимания правительства Омской области).

4. Пик конфликта (25 октября 2017 г. — третья спорная ситуация — увольнение О. Марченко с кондитерской фабрики «Сладонез» из-за просроченных результатов медицинского обследования; максимальное эмоциональное напряжение участников конфликта).

5. Сбалансированное противодействие (с 10 ноября 2017 г. — судебное заседание по делу об увольнении председателя профсоюза за прогулы, работодатель ослабляет силовые методы урегулирования конфликта, пытается уйти от достижения согласия: судебное заседание по делу О. Марченко перенесено по причине отсутствия паспортных данных одного из свидетелей со стороны ответчика).

6. Завершение конфликта характеризуется перерастанием в другой конфликт — с активисткой профорганизации. Полностью урегулировать возникший конфликт не удается. Послеконфликтный период включает частичную нормализацию отношений с возможностью полной нормализации (в случае устранения дискриминации на предприятии).

На основании вышеизложенного можно составить таблицу, отображающую процесс диагностирования социально-трудоового конфликта в конфликтологическом консультировании (табл. 2).

Таблица 2

Диагностическая модель социально-трудового конфликта в рамках конфликтологического консультирования

Задача консультанта	Метод достижения	Диагностическая модель	
		основная	альтернативная
I. Открытый конфликт			
1. Определить факт включенности работников и работодателей как социальных групп в конфликт, связанный с проблемой труда	Установить: — каковы требования работников (анализ заявлений и письменных требований, опрос работодателя); — как работодатель относится к этим требованиям (опрос работников и работодателя); — как проходило обсуждение работниками и работодателем данного вопроса (опрос работников и работодателя)	Конфликт возникает по поводу труда и вопросам трудовых отношений между работниками и работодателями	Конфликт является организационным или межличностным, так как имеет место конфликт интересов менеджмента и работников или профсоюзного актива и менеджмента с представителями трудовых интересов (работников и работодателей). Конфликт разрешается командно-административными мерами
2. Определить причину, порождающую конфликт	Узнать требования (анализ текста, опрос работников), убедиться в однозначности трактовки (опрос работников и работодателей)	Причина конфликта — условия труда (финансовые и нормативные)	Конфликт вызван взаимным непониманием вследствие расхождений в трактовке требований (конфликт нарушенной коммуникации). Конфликт преодолевается в совместном обсуждении требований
3. Определить характер поведения сторон в конфликте	Узнать о конкретных действиях сторон по достижению своих целей в конфликте (опрос работников и работодателей, анализ организационных документов и общего информационного поля вокруг конфликта)	Конфликт протекает как социально-трудовой конфликт открытого типа	Конфликт разворачивается как латентный социально-трудовой конфликт

Окончание табл. 2

Задача консультанта	Метод достижения	Диагностическая модель	
		основная	альтернативная
II. Латентный конфликт			
1. Определить факт наличия латентных форм борьбы	Выявить спад эффективности предприятия, который может быть вызван борьбой в скрытой форме (анализ финансовой статистики компании, случаев нарушения трудовой дисциплины труда и происшествий на предприятии). Определить форму скрытой борьбы (опрос работников)	Формы латентной борьбы: — пассивное сопротивление (утрачена мотивация к труду); — активное сопротивление (повышение конфликтности организационного и межличностного плана); — открытый саботаж (итальянская забастовка); — скрытый саботаж (пороча имущества, деятельность по парализации механизмов организационной системы)	
2. Определить причины, побудившие работников к выбору латентных форм борьбы	Анализ предыдущего опыта конфликтов на предприятии (опрос работников и работодателей, ретроспективное исследование организационных документов на предмет фиксации таких случаев). Анализ организационной структуры с точки зрения ее авторитарного характера (опрос работников и работодателей, анализ организационных документов)	Работники полагают, что, используя невидные формы борьбы, добьются лучшего результата в условиях превосходства оппонента и его нацеленности на карательные меры	
3. Определить причины самого социально-трудоового конфликта	Выявить проблемы трудового коллектива (опрос работников), выделить наиболее общие проблемы из организационной проблематики (анализ интервью с работниками)	Работников объединяют ущемленные интересы в сфере труда, которые завуалированы под организационную проблематику в условиях авторитарного стиля управления	

3.3. ПОСТРОЕНИЕ ПРОГНОСТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА КАК ЭТАП КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Помимо диагностики уже имеющихся социально-трудовых конфликтов (определения истинных причин и форм действий в сложившейся ситуации, а также исследования латентных форм конфликта), в рамках конфликтологического консультирования выделяют также прогностическую деятельность.

Прогностическая деятельность направлена на исследование факторов организационной среды, которые еще не привели к социально-трудовому конфликту, но существенно повышают риск его возникновения. Иными словами, в рамках конфликтологического прогноза исследуются конфликтогены, способные вызвать социально-трудовой конфликт.

Согласно упоминавшейся теории Р. Дарендорфа, объективные противоречия между работниками и работодателями существуют постоянно. В своих «мирных» формах они имеют характер урегулированных противоречий, где стороны сосуществуют в соответствии с определенным набором правил, относительно которых они достигли согласия. Конфликт — это ситуация неурегулированности, он возникает тогда, когда правила нарушены. Объективное противоречие актуализируется с той целью, чтобы стороны вновь достигли неких договоренностей. В противном случае система перестанет существовать (работники и работодатели взаимозависимы). Переход от мира к конфликту, несоблюдение договоренностей связываются с кризисными явлениями в организации, которые приводят к дестабилизации, отказу от старых договоренностей в новых обстоятельствах. Чтобы определить возможные факторы конфликтогенеза в организации на уровне социально-трудовых противоречий, необходимо проанализировать аспекты существования предприятия, которые могут оказаться дестабилизированы из-за кризисных явлений. Иными словами, конфликтолог-консультант должен определить зону возможного кризиса и дать прогноз относительно ее дестабилизации (каким образом зародился социально-трудовой конфликт).

При этом зоны конфликтогенеза (конфликтогенное поле) могут различаться по форме и степени своего вклада в генезис социально-трудового конфликта. Применительно к социально-трудовому конфликту в структуре организации различают конфликтогены первого и второго порядка. К конфликтогенам первого порядка относятся

зоны, которые могут стать самостоятельными причинами социально-трудового конфликта, к конфликтогенам второго порядка — зоны, которые чаще всего становятся факторами роста негативных эффектов социально-трудового конфликта. Данное деление условно, так как конфликтогены в одних случаях могут выступать как самостоятельные причины, а в других — как факторы усугубления социально-трудового конфликта. Данное деление основывается скорее на распространенности той или иной роли конфликтогенов, нежели на их безусловном функционировании. Рассмотрим их подробнее.

I. Конфликтогены первого порядка

1. Дестабилизация финансового положения компании. К данному виду конфликтогенов относятся все виды процессов, приводящих к снижению показателей финансовой эффективности предприятия. Сегодня в условиях глобального рынка, повышенной конкуренции и перенасыщения отдельных отраслей экономическими агентами ни одна компания не застрахована от ситуации, в которой ее финансовое положение окажется нестабильным. Дестабилизация финансового положения, вызванная потерей доходов, может быть связана с разными причинами: организационными ошибками, неблагоприятной конъюнктурой рынка, технологическим или маркетинговым преимуществом конкурентов и т. д. При этом снижение доходов обуславливает проблему обеспечения финансовых обязательств компании, нехватку средств на выплату заработной платы, финансирование рабочих мест, их материальное обеспечение и т. д. Все это провоцирует недовольство работников. Далеко не каждая компания имеет возможность перераспределить свои финансовые резервы на данные затраты, так как, кроме обязательств перед работниками, организация имеет обязательства и перед акционерами (выплата дивидендов).

Проанализировав итоговую финансовую отчетность и опросив работодателя, конфликтолог-консультант определяет данный конфликтоген как присущую предприятию кризисную зону. Практически любой руководитель осведомлен об экономических трудностях, которые переживает его предприятие. Без сохранения финансовых обязательств перед работниками практически гарантировано возникновение социально-трудового конфликта. Изменение такой ситуации может быть достигнуто на стадии проектной работы с конфликтом. Ее усложнение связано с присоединением иных факторов конфликтогенеза, которые необходимо исследовать отдельно.

2. Изменение условий труда. Данный конфликтоген реализуется при любых формах трансформации организационных практик, нормирующих порядок трудовой деятельности. Это связано с тем, что изменение привычного порядка трудовой деятельности порождает у трудящихся, вынужденных адаптироваться к новым условиям, негатив. Однако сила негативных эффектов от изменений условий труда может быть разной. Если новые правила согласованы с работниками, хорошо аргументированы, повышают эффективность труда без существенных дополнительных затрат, то негативные эффекты будут минимальны (возможно, это даже будет способствовать повышению энтузиазма рабочих). Если же изменения порядка трудовой деятельности не согласованы с рабочими и кажутся им абсурдными или обусловлены неясными причинами или причинами, выгодными небольшой группе лиц в организации, а также в случае, когда такие изменения требуют дополнительных затрат от трудящихся, с высокой долей вероятности, это вызовет недовольство. Отдельного рассмотрения заслуживает ситуация грубого нарушения трудового законодательства РФ. В таком случае социально-трудовой конфликт приобретает максимальную силу, хотя и выходит за пределы конфликтологических компетенций консультанта.

Конфликтолог-консультант определяет наличие и характер изменений условий труда в ходе сравнительного анализа нормативных документов по данному вопросу (какие условия труда были и какие стали). Отношение к данным условиям можно определить исходя из опроса сотрудников организации. Изменение условий труда, будучи несогласованным и неэффективным, может стать причиной социально-трудового конфликта. Совмещение данного конфликтогена с финансовой нестабильностью предприятия и ухудшением условий труда практически гарантирует возникновение социально-трудового конфликта. Изменение показателей данного конфликтогена зависит от включенности работников в процесс изменения условий труда, их прозрачности и аргументированности.

3. Смена собственника или руководства. Данный конфликтоген может стать фактором финансовой (смена собственника и вызванное этим снижение стоимости акций, перераспределение дивидендов, переориентация финансовой активности предприятия) или организационной (новый начальник, стремясь самоутвердиться на новом месте, изменяет организационную систему, малознакомую для него) нестабильности предприятия. О социально-трудовом (а не об организационном) конфликте можно говорить тогда, когда

смена собственника или руководителя связана с финансовыми причинами или мерами повышения эффективности организации. Безграмотное руководство собственника или генерального директора само по себе является организационным конфликтом, но если в результате компания потеряла финансовую стабильность и издержки ложатся на плечи трудящихся, то имеет место социально-трудовой конфликт. В рамках этой конфликтогенной зоны грань между организационным и социально-трудовыми конфликтами стирается. Данный конфликтоген является своего рода «вторым дном» финансовых и организационных проблем.

В рамках этого конфликтогенного поля может сложиться и иная ситуация. Смена собственника, вызванная рейдерским захватом, реоформлением компании (изменением формы собственности, выводом активов за рубеж и т. д.), на длительное время может парализовать работу предприятия. Если в первом случае данный феномен является причиной первых двух конфликтогенов, то здесь он выступает как самостоятельный фактор дестабилизации предприятия, вносящий организационную неразбериху и парализующий нормальную работу предприятия. Неопределенность ответственных лиц, каналов поступления и распределения финансовых потоков, разлад организационной системы и иерархии управления — частые явления, сопровождающие смену собственника и руководителя.

Конфликтолог-консультант фиксирует ситуацию при анализе уставных документов, так как смена собственника и руководителя отражается на большинстве аспектов организационной системы. Наличие таких процессов на предприятии само по себе является сильным конфликтогеном, способным привести к возникновению социально-трудового конфликта. Если смена руководства или собственников происходит на фоне финансовых затруднений предприятия, то конфликтная ситуация усугубляется, во много раз повышая риск возникновения социально-трудового конфликта.

4. Наличие на предприятии особых категорий работников. К данному конфликтогенному полю относятся ситуации, когда изменение статуса таких сотрудников приводит к риску возникновения социально-трудового конфликта. Несмотря на то что такие ситуации относительно редки, их специфика заключается в невозможности работодателя повлиять на данный фактор. Это обстоятельство обусловлено тем, что особые категории работников определяет не работодатель, а государство. К таким категориям относятся работники вредных производств, трудящиеся районов Крайнего Севера и приравненных

к ним областей, отдельные профессиональные группы (врачи, учителя, шахтеры) и т. д. Изменение статуса этих работников (введение или вывод из разряда особой категории трудящихся) или изменения внутри статуса (перерасчет тарификаций, изменение норм труда и т. д.) могут стать существенным конфликтогеном. Работодатель конкретного предприятия, не являясь инициатором изменений, оказывается втянут в противоречие, грозящее социально-трудовым конфликтом, поскольку, хотя государство и иницирует нововведения, рабочие получают зарплату именно от работодателя, а значит, будут предъявлять претензии к нему. Конфликты, возникающие на данной почве, достаточно распространены в Российской Федерации в добывающей и транспортной отраслях.

Конфликтолог-консультант определяет данное конфликтогенное поле в результате анализа организационных документов (выясняя факт наличия подобной категории работников и конкретизируя содержательную часть их статуса), а также изучения нормативных документов, регламентирующих статус работников, и динамики их изменений (определяя данные изменения как конфликтоген). Вероятность возникновения социально-трудового конфликта в данной ситуации также зависит от эффектов нововведений. Если трудящиеся испытывают затруднения лишь при адаптации к новому распорядку, то риск невелик. Ухудшение условий труда, а тем более финансовые потери существенно повышают риск социально-трудового конфликта. Специфический фактор риска — перевод группы работников в особый статус, притом что до этого данные сотрудники этого статуса не имели. Например, применение тарификации шахтеров к вспомогательному персоналу (конторским служащим) может вызвать негативную реакцию первых, несогласных с тем, что, рискуя жизнью и работая в тяжелых условиях, они получают столько же, сколько и служащие, притом что изменения коснулись именно последних. Подобные ситуации требуют проявления внимания консультанта не только к работникам, обладающим особым статусом, но и к иным категориям трудящихся на предприятии.

5. Внешние изменения порядка функционирования предприятия. К проблемам данного рода можно отнести ситуации, когда государство меняет не статус работников, как в предыдущих случаях, а требования к предприятиям по вопросу профессиональных стандартов, стандартов качества, лицензирования, аккредитации и т. д. Такие изменения могут вызвать проблемы финансового и организационного плана, так как внедрение данных положений, с одной стороны, потре-

бует привлечения дополнительных ресурсов, с другой — вызовет недовольство персонала изменениями, которые не были с ним согласованы (план спущен «сверху» государством, а не разработан совместно работниками и работодателем). Кроме того, нагрузка, связанная с реализацией изменений, может стать конфликтогеном второго порядка (сопутствующая напряженность), тем самым дестабилизируя предприятие на фоне иных трудностей.

Конфликтолог-консультант определяет наличие данного конфликтного поля в ходе анализа организационных документов и их сравнения с действующими и вводимыми стандартами. Общая оценка факторов риска и нагрузки по реализации проводится консультантом совместно с работодателем. Вероятность развития социально-трудового конфликта на базе данного конфликтогена невысока, если изменение стандартов не приводит к финансовым или организационным издержкам. Следует обратить отдельное внимание на данное конфликтное поле как на фактор дополнительной напряженности.

II. Конфликтогены второго порядка

1. Ущемление прав профсоюзов. Данное конфликтогенное поле имеет пограничный характер. В ряде случаев препятствие работе профсоюза со стороны работодателя является самостоятельной причиной социально-трудового конфликта. Это связано с тем, что подобные проблемы относятся к сфере труда, когда имеет место ущемление прав представителей работников. Прямое противодействие деятельности профсоюза со стороны работодателя — одна из классических причин социально-трудового конфликта, относящихся к конфликтогену первого порядка. Однако такие конфликты касаются вопросов правовой сферы, так как деятельность профсоюзов и их права регламентируются и охраняются государством. По этой причине ущемление прав профсоюзов как конфликтоген первого порядка оказывается явлением с низким уровнем взвешенности в конфликтологическом консультировании (здесь больше подходит юридическое консультирование).

В то же время достаточно распространена практика косвенного (непрямого) легального препятствования деятельности профсоюзов со стороны работодателя. Вследствие того, что такие действия уже не могут быть успешно описаны и разрешены в рамках правовой сферы, они становятся предметом работы конфликтолога-консультанта.

Косвенное препятствование деятельности профсоюзов со стороны работодателя может принимать разные формы. В зависимости от стратегии сопротивления профсоюзам меняются оказываемый эффект и риск формирования социально-трудового конфликта. Наиболее распространенная причина препятствования деятельности профсоюзов — общее негативное отношение работодателя к данной организации. Это проявляется в трудности согласования совместной работы, когда переговоры ведутся жестко, без уступок, в пренебрежительной и уничижительной манере, способствующей разобщению и возникновению стресса в результате взаимодействия. Более развитой формой негативного отношения может быть создание организационных барьеров неявного характера, когда нужные профсоюзам документы «теряются», приходят с задержкой, руководство не рассматривает инициативы профсоюзов, ссылаясь на занятость, обилие работы, неправильную форму подачи инициатив в письменном виде и т. д. Словом, профсоюзы сталкиваются с бюрократическими проволочками.

Еще одной формой косвенного препятствования работе профсоюзов является саботаж их деятельности. В слабой форме он может проявляться в предоставлении профсоюзу некомфортабельных или неудобных помещений, неисправной оргтехники, препятствовании организационной работе и часто принимает вид мелкого вредительства (порча объявлений, вывешиваемых профсоюзом в компании). Более сильная форма сопротивления, граничащая с прямым препятствованием, — неформальное давление на профсоюзный актив предприятия, которое может выражаться в дополнительной нагрузке по основной работе членов профсоюза, завышенной требовательности к процессу и результатам их работы, устных угрозах тем, что работникам профсоюза «будет очень тяжело и работать, и вести профсоюзную деятельность», и т. д.

Конфликтолог-консультант определяет наличие данного конфликта благодаря опросу представителей профсоюзного актива о характере их взаимоотношений с работодателем. Чаще всего работники осведомлены о подобном отношении, однако не могут предъявить претензии, так как формально их права не нарушаются (или это крайне трудно доказать). При этом такие действия работодателя существенно повышают риск перехода возникающих на предприятии противоречий на уровень социально-трудового конфликта. На предприятиях, где руководство толерантно относится к профсоюзам, наличие объективных противоречий может привести либо к умеренно-

му социально-трудовому конфликту, либо не привести к нему вовсе (рабочие согласны переносить тяготы кризисного времени и подождать улучшения ситуации). Если профсоюзы встречают сопротивление со стороны администрации, даже при противоречиях меньшего масштаба, как правило, они склонны инициировать социально-трудовой конфликт.

2. Авторитарный стиль руководства. Данный конфликтоген, будучи самостоятельной причиной формирования организационных конфликтов, может существенно усилить негативные тенденции в социально-трудовом конфликте. Этот конфликтоген выражается в виде целого спектра различных организационных и управленческих практик, главной чертой которых является доминирование воли руководителя с подавлением не согласующихся с его волей инициатив. К таким практикам относятся:

- громоздкая, высокоцентрализованная организационная система;
- негативная мотивация персонала (не поощрение за успехи, а наказание за неудачи);
- регулярность вторжения руководителя в организационную систему с целью ее «ручной настройки» (приводящей к трансформации привычного организационного уклада и исключению из системы тех, кто не успел вовремя адаптироваться);
- подавление низовых инициатив, наказание за критику системы;
- склонность системы к устранению виновных без решения проблемы, этих виновных и порождающей.

Конфликтолог-консультант фиксирует наличие данного конфликтогена, анализируя организационные документы (высокая «текучка» кадров, постоянная смена постов внутри организации, специфика объяснительных, выговоров и их количество могут указывать на наличие авторитарной системы). Кроме того, определить данный конфликтоген можно следующими способами:

- опрос руководителя (в авторитарной системе руководитель чаще всего полагает, что его подчиненные поголовно никчемны, не работают и не хотят этого делать);
- выборочный опрос работников (здесь важно отследить их реакцию на вопросы, касающиеся инициатив, критики системы, аспектов корпоративной культуры, связанных с отношением руководителя к личному времени трудящихся, их мнением о компании и т. д.).

Наличие авторитарной организационной системы может существенно повысить опасность возникновения социально-трудового конфликта в условиях имеющихся слабых противоречий иного характера. Данная ситуация характерна скорее для однородных компаний, в которых объективные противоречия по вопросам труда затрагивают большинство сотрудников. В неоднородных компаниях авторитарная система может стать фактором снижения конфликтности, так как сотрудники будут в большей степени озабочены выживанием в компании за счет перманентных конфликтов с иными подразделениями и группами на предприятии, полагая, что победа в борьбе поможет им избавиться от объективных трудовых противоречий.

Следует отметить еще одну особенность авторитарных систем, связанную с финансовой нестабильностью организаций. Данные системы способны усиливать конфликтогены первого порядка через усугубление кризисных эффектов и ухудшение финансового положения до формирования социально-трудового конфликта. Иными словами, уровень организационной конфликтности, который поддерживается авторитарным стилем руководства, в случае финансовых затруднений подталкивает сотрудников не к совместному решению проблем, а к дополнительной конфликтности, вызванной желанием устранить конкурентов и выжить самому в трудные времена. При этом работа, от которой зависят финансовое благополучие и стабильность компании, отходит на второй план. Это повышает риск возникновения социально-трудового конфликта не прямым образом, а через усиление первичного конфликтогена.

3. Наличие на предприятии «серых» финансовых и организационных схем. Данный конфликтоген связан с различными способами использования тех или иных схем с целью ослабления позиций работников на предприятии.

Наиболее распространенной схемой такой деятельности являются различные операции с выплатой заработной платы. Ставшая уже классической схема «зарплаты в конверте» здесь не будет рассматриваться в силу ее незаконности в юридическом плане (низкий уровень взвешенности в конфликтологическом консультировании). Однако ситуация выплаты в рамках оклада минимальной суммы с предоставлением основного денежного массива в виде премии является типичной. Данная мера носит законный характер, в то же время являясь фактором как возникновения, так и подавления социально-трудового конфликта. До тех пор пока компания не имеет финансовых затруднений, работники не склонны возмущаться таким распределением средств,

формирующих их оплату труда, и вообще задумываться об их сущности. Когда финансовые затруднения наступают и люди начинают выражать свое недовольство сокращением реальных доходов, аргументировать им свою правоту в социально-трудовом конфликте достаточно тяжело. Во многих компаниях премиальные выплаты являются запутанным аспектом организационной системы (не случайно этот вопрос исследуется в организационном менеджменте как отдельная проблема). В связи с этим компания может долго оспаривать требования работников по восстановлению оплаты их труда, а в случае открытых конфликтов — оспаривать их законность (например, законность забастовок).

Своего рода эквивалентом оплаты с подвохом в премиальной части являются так называемые желтые профсоюзы. Они характеризуются высокой степенью зависимости от работодателя, в своей деятельности ориентированы не на интересы трудящихся, а на интересы руководства предприятия. До формирования противоречий, способных привести к социально-трудовому конфликту, рабочие редко выражают претензии к работе желтого профсоюза. В случае социально-трудового конфликта такой профсоюз, как правило, не предоставляет организационной поддержки в акциях протеста и иных формах отстаивания трудовых прав.

Конфликтолог-консультант определяет наличие подобных конфликтогенов в ходе анализа организационных документов (коллективного и индивидуальных трудовых договоров и документов о ставках заработной платы в компании) и опроса сотрудников (необходимо определить отношения работников и профсоюза, активность и характер действий профсоюза в кризисные периоды).

Общий эффект, порождаемый данными механизмами, — перевод конфликта из открытого противостояния в латентную стадию. Там, где рабочие не могут организовать протест на достойном уровне или их позиция игнорируется, нередко возникает скрытая форма борьбы, более опасная по своим последствиям.

Конкретных форм конфликтогенов, способных сформировать социально-трудовой конфликт или повлиять на характер его протекания, — бесчисленное множество. В данном разделе были рассмотрены лишь основные формы, относящиеся к классам наиболее распространенных в отечественных компаниях конфликтогенов.

Однако в рамках темы прогнозирования социально-трудового конфликта необходимо ответить еще на один вопрос: почему социально-трудовой конфликт не сразу провоцируется конфликтогеном? Дело

в том, что между формированием противоречия и началом конфликта должно пройти время, прежде чем стороны будут готовы начать борьбу. Чем больше мероприятий по приготовлению к конфликту необходимо провести, тем выше так называемый фактор задержки в социально-трудовом конфликте. К таким мероприятиям относятся:

- консолидация участников будущего протеста;
- организация акций протеста;
- подготовка ресурсной базы протеста;
- манифестация протеста (выдвижение требований, ожидание ответа на них).

Время на реализацию каждого фактора задержки зависит от конкретных обстоятельств. Следует отметить, что разным конфликтам присущи разные факторы задержки, которые определяются инициативной стороной (той, которая инициирует конфликт). Фактор задержки пассивной стороны не учитывается: если она не успела подготовиться к конфликту, то другая сторона не будет ждать, а если успела, ей остается только ожидать начала борьбы.

Построение прогностической модели можно проиллюстрировать на примере трудового конфликта на омском предприятии «Сладонез».

Прогностическая модель конфликта

Вариант 1. При невозможности сохранения первичной профсоюзной организации выделяются следующие причины распада: имитация социального партнерства коллективным договором с целью сохранения денежного источника средств к существованию, истощение мотивации работников и отсутствие промышленного потенциала предприятия, неготовность к риску при получении больших выгод в протестах (со стороны незащищенных категорий населения), слабая подготовка профсоюзных руководителей в юридическом процессе подачи искового заявления.

Вариант 2. При продолжении рабочими борьбы за свои права предусмотрены возможные сценарии развития событий. Трудящиеся могут предпринять следующие шаги по урегулированию конфликта:

- 1) официально, без нарушений создается профсоюзная организация с включением в нее большинства работников;
- 2) заключается коллективный договор для полного исключения попыток руководства данного предприятия продолжать свою незаконную деятельность. Работодатель за время существования «Ново-профа» нарушил ст. 23 и 30 Конституции РФ, ст. 3 и 22 Трудового

кодекса РФ, п. 2 ст. 2 Федерального закона «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», конвенции Международной организации труда (МОТ) № 87 и 98. В данном случае заключение коллективного договора является обязательным пунктом для обеих сторон;

3) для осуществления контроля над ситуацией работники предприятия обращаются за помощью в отраслевой профсоюз работников пищевой промышленности Омской области, входящий в ФНПР.

Дополнительно профсоюз «Новопроф» признается работодателем официальным представителем трудового коллектива. Официально признанный профсоюз как представитель работников ведет переговорный процесс с администрацией предприятия на предмет заключения трехстороннего соглашения. Следующим шагом сторон станет приведение условий труда и труда в соответствие с Трудовым кодексом РФ.

Исходя из сказанного, была составлена таблица, в которой отражена прогностическая модель социально-трудоового конфликта (табл. 3).

В данном разделе продемонстрирована модель прогнозирования социально-трудоового конфликта в рамках конфликтологического консультирования. Результаты, полученные по итогам данной деятельности, в дальнейшем используются как информационный базис для принятия решений на уровне проектной работы с конфликтом (факторы влияния на имеющийся конфликт), которая рассматривается в следующем разделе. Следует отметить, что результаты прогноза по генезису социально-трудоового конфликта могут стать предметом обсуждения работников и работодателей наравне с проблемным ядром конфликта. Иными словами, диагностическая и прогностическая модели вне зависимости от статуса социально-трудоового конфликта и его наличия могут быть базисом проектной деятельности.

Таблица 3

Прогностическая модель социально-трудового конфликта в рамках конфликтологического консультирования

Конфликтотген	Обнаружение	Прогноз по генезису социально-трудового конфликта		
		линейный прогноз	фактор задержки	прогноз по совокупности конфликтотгенов
I. Конфликтотгены первого порядка				
1. Дестабилизация финансового положения компании	Анализ финансовой отчетности предприятия, опрос руководителя	Высокая вероятность возникновения социально-трудового конфликта	— Консолидация участников; — организация акции протеста; — манифестация протеста. Возможна латентная фаза*	
2. Изменение условий труда	Сравнительный анализ должностных инструкций и трудового расписания, опрос работников	Средняя и высокая вероятность возникновения социально-трудового конфликта	— Консолидация участников; — организация акции протеста; — манифестация протеста. Возможна латентная фаза*	Изменение условий труда в связи с финансовой нестабильностью существенно повышает шансы возникновения социально-трудового конфликта. В ситуации, когда финансовая нестабильность ведет к освобождению от трудовых функций, вероятность снижается
3. Смена собственника или руководителя	Анализ уставных документов предприятия	Низкая и средняя вероятность возникновения социально-трудового конфликта	— Консолидация участников; — организация акции протеста; — манифестация протеста. Возможна латентная фаза*	Если смена собственника или руководства произошла в кризисный момент финансового неблагополучия организации, вероятность возникновения социально-трудового конфликта становится высокой

Продолжение табл. 3

Прогноз по генезису социально-трудоового конфликта			
Конфликтотген	Обнаружение	линейный прогноз	фактор задержки
4. Наличие на предприятии особых категорий работников	Анализ организационных документов. Анализ нормативных документов, регламентирующих статус работников, и динамики их изменений	Низкая и средняя вероятность возникновения социально-трудоового конфликта	— Консолидация участников; — организация акции протеста; — манифестация протеста. Возможна латентная фаза*
5. Внешние изменения порядка функционирования предприятия	Анализ организационных документов и их сравнение с действующими и вводными стандартами	Низкая вероятность возникновения социально-трудоового конфликта	— Консолидация участников; — организация акции протеста; — манифестация протеста. Возможна латентная фаза*
Прогноз по совокупности конфликтотгенов			
Если данный конфликтотген приводит к финансовым затруднениям особых групп работников, то вероятность возникновения социально-трудоового конфликта становится высокой			
Данный конфликтотген может привести к финансовой или организационной нестабильности предприятия, став таким образом индукционным конфликтотгеном			
II. Конфликтотгены второго порядка			
1. Ущемление прав профсоюзов	Опрос профсоюзного актива о характере их взаимоотношений с работодателем	Высокая вероятность усугубления социально-трудоового конфликта	Соединяясь с первичными конфликтотгенами, существенно осложняет процесс нормализации отношений. Является важной причиной эскалации форм борьбы в социально-трудоовом конфликте
2. Авторитарный стиль руководства	Опрос работников и работодателя	Перевод социально-трудоового конфликта в латентную форму	В крупных томогенных компаниях усугубляет негативные процессы протекания социально-трудоового конфликта

Окончание табл. 3

Конфликтотен	Обнаружение	Прогноз по генезису социально-трудового конфликта		
		линейный прогноз	фактор задержки	прогноз по совокупности конфликтотен
				В гетерогенных компаниях может выступать фактором подавления противоречий, недопущения их развития до социально-трудового конфликта. Общим свойством системы является формирование организационной и финансовой нестабильности
3. Наличие на предприятии «серых» организационных и финансовых схем	Анализ организационных документов (индивидуальных трудовых договоров и документов о ставках заработной платы в компании) и опрос сотрудников	Разложение социально-трудового конфликта. Перевод его в латентную форму		

* Латентная стадия позволяет практически мгновенно сформировать социально-трудовой конфликт, так как в большинстве случаев данное действие характеризуется спонтанностью, неорганизованностью

3.4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ФУНКЦИИ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

В отличие от диагностической и прогностической работы конфликтолога-консультанта, проектная деятельность направлена на воссоздание альтернативной ситуации, лишенной конфликтной составляющей. С точки зрения сущности социально-трудового конфликта как объективного противоречия, проходящего через этапы кризиса, ведущего к конфликту, и урегулирования, ведущего к стабилизации ситуации, альтернативная схема является формой договоренности сторон по условиям новых норм сосуществования в рамках социально-трудовых отношений. Таким образом, проектная модель социально-трудового конфликта выражается в определенном порядке работы консультанта и клиента, ведущей к построению такой организационной схемы.

Здесь следует остановиться на проблеме взаимодействия консультанта и клиента. В рамках диагностического консультирования клиентом чаще всего является руководитель предприятия, стремящийся определить факт наличия социально-трудового конфликта в его компании. Работники и их представители обычно осведомлены о социально-трудовом конфликте значительно лучше, так как в большинстве случаев они являются иницилирующей стороной. Прогностическое консультирование заказывается и профсоюзами, и менеджментом в одинаковой мере. Так как суть данного вида консультирования заключается в исследовании факторов, способных привести к социально-трудовому конфликту, этот вопрос актуален для обеих сторон. Общим моментом здесь является то, что консультативная помощь может оказываться автономно. То есть работодатель может получить сведения о конфликте, не взаимодействуя напрямую с профсоюзом. Он лишь нанимает консультанта, который делает свою работу. Работодатель по мере своих сил и возможностей сотрудничает с консультантом (участвует в опросах, предоставляет доступ к организационным документам), однако здесь не требуется прямого общения с оппонентом. Та же ситуация имеет место и в случае с профсоюзами и работодателями при исследовании генезиса социально-трудового конфликта: происходит сбор информации, который не предполагает вовлечения внутриорганизационных оппонентов в процесс прямой связи (консультант может осуществлять контакт с целью получения информации по собственному выбору).

Совершенно иная ситуация наблюдается в проектной деятельности конфликтолога-консультанта. Неважно, кто привлек его к работе:

профсоюзы или работодатель. В этой ситуации его клиент — не конкретная структура, а предприятие. Это часто вызывает возражения, связанные с тем, что в действительности консультанта приглашает одна из сторон конфликта. И так как она нанимает конфликтолога и оплачивает его услуги, то она и диктует ему, что ему делать в той или иной ситуации. Подразумевается, что здесь реализуется принцип «кто платит, тот и диктует условия». При этом консультант не может ориентироваться на интересы оппонента, так как этот специалист нанят другой стороной и должен отстаивать ее интересы.

Однако данная схема не может быть адекватно реализована в рамках социально-трудового конфликта. Это связано с тем, что противоречия социально-трудовых отношений сами по себе носят парадоксальный характер. Работники и работодатели имеют противоположные интересы и стремления, однако не могут полностью игнорировать друг друга для достижения своих целей. Они взаимозависимы в системе труда, и игнорирование одной из сторон приведет к уничтожению пространства, в котором происходит конфликт, — сложится ситуация, в которой проиграют все. В социально-трудовом конфликте и профсоюзы, и менеджмент вписаны в логику конфликта как имманентно присущие ей элементы. Здесь не может возникнуть ситуация отчуждения сродни той, что возникает, когда работа консультанта связана, например, с юридической помощью в конфликте. В этом случае консультант мог бы порекомендовать одной либо другой стороне оптимальную стратегию поведения, правильную относительно правового поля регулирования данного вида отношений. В социально-трудовом конфликте, где предметом выступает конфликт интересов, нельзя заранее сказать, какая стратегия верна, а какая — нет (ибо неясно, какими правилами она регулируется). Здесь можно говорить об успешной либо неуспешной стратегии, определяемой тем, как она влияет на характер взаимодействия сторон и решение проблемы.

Главная цель конфликтолога-консультанта в проектной работе — нормализовать взаимодействие сторон так, чтобы их действия были направлены на решение проблемы, а не на причинение ущерба. Любые действия сторон, не подпадающие под это определение (действия, направленные на нанесение ущерба), являются неадекватными, поскольку в этом случае игнорируется факт взаимозависимости.

Определив цель конфликтолога-консультанта в рамках проектной деятельности, перейдем к описанию модели его работы. Будучи связанной с коммуникационными процессами, она имеет следующие фазы:

- информирования;
- нормализации взаимодействия;
- совместной разработки решения;
- совместной реализации решений.

I. *Фаза информирования.* На данном этапе основной задачей конфликтолога является информирование сторон о результатах диагностической и прогностической деятельности. В связи с этим данная фаза имеет пограничный характер с предыдущими формами консультативной деятельности. При диагностировании социально-трудового конфликта проектная работа заключается в направлении конфликта в позитивное русло, при прогнозировании социально-трудового конфликта — в налаживании коммуникации работников и работодателей с целью решения проблем, которые могут стать причинами будущего конфликта. Ожидаемый результат здесь — формирование у сторон конфликта представлений о сложившейся ситуации.

II. *Фаза нормализации взаимодействия.* В рамках данной фазы проводится одна из самых трудных и ответственных операций в работе конфликтолога-консультанта — устанавливается такой формат взаимодействия, при котором стороны конфликта ориентируются на решение проблемы, а не на нанесение взаимного урона друг другу.

Сложность решения данной задачи заключается в российском социокультурном контексте, диктующем свое конфликтное поведение в условиях социально-трудового конфликта. Сегодня в России классы работников и работодателей дезорганизованы, их интересы осознаются сторонами трудовых отношений в недостаточной мере, чтобы наладить коммуникацию друг с другом для разрешения возникающих противоречий¹.

В силу этого основным направлением деятельности конфликтолога-консультанта является преодоление особенностей социокультурного контекста, когда работники и работодатели склонны к неконструктивному взаимодействию в рамках социально-трудового конфликта. Это направление предполагает следующий порядок действий:

1) информирование и убеждение сторон конфликта в невозможности решить их проблемы в одностороннем порядке. Важно, чтобы работодатель и представитель работников сами пришли к этой идее после получения диагностической и прогностической информации и общения с консультантом (обсуждение позиций с каждой стороной для убеждения в необходимости сотрудничества);

¹ Из макак в капиталисты: профессор СПбГУП — о культуре социально-трудовых отношений. URL: https://www.solidarnost.org/articles/Iz_makak_v_kapitalisty.html.

2) организация первой встречи. После того как стороны пришли к выводу о невозможности одностороннего решения социально-трудового конфликта, необходимо договориться о начале двустороннего обсуждения проблемы, то есть о первой встрече сторон. Основной проблемой здесь является недоверие сторон друг другу, высокая вероятность того, что в ходе установления прямого контакта обнаружатся другие проблемы, способные направить конфликт в негативное русло. Чтобы не допустить такого развития событий, конфликтолог-консультант должен применить методы челночной дипломатии, в рамках которой первоначальный контакт сторон опосредован фигурой консультанта. Это позволит договориться о месте, дате и формате встречи без риска актуализации негативного фона конфликта (негативных переживаний и оценки предыдущих действий сторон) при первоначальном контакте. Консультант, выступающий здесь как посредник, сглаживает острые углы взаимодействия (опускает нелестные оценки, язвительные высказывания в адрес оппонента и пр.), создавая позитивный фон первой встречи (выражает добрые намерения сторон, готовность к диалогу);

3) создание общей коммуникативной площадки. После первой встречи и начала прямой коммуникации стороны с помощью конфликтолога-консультанта организуют площадку для коммуникации. Взаимодействие сторон социально-трудового конфликта на данном этапе все еще может иметь негативный характер. Однако здесь стороны должны прийти к соглашению о правилах встречи (как минимум договориться об уважительном отношении друг к другу), их регулярности и формате (переговоры с участием консультанта как посредника, переговоры тет-а-тет, групповые переговоры и т. д.). Конфликтологу-консультанту важно поддерживать нормальную работу сторон, не позволяя им перейти к неконструктивным формам общения (оскорблениям, взаимным обвинениям и т. д.). Организация площадки взаимодействия является и профилактической мерой относительно социально-трудового конфликта, так как ситуативные (например, в рамках социального партнерства) и регулярные (конкретные формы выражения так называемой производственной демократии) площадки являются механизмами обмена мнениями и оценками: здесь можно выявить затруднения в работе организации и сотрудничестве сторон социально-трудовых отношений, которые возникли до формирования социально-трудового конфликта;

4) снятие напряженности и сопутствующих коммуникационных конфликтогенов. На данном этапе установления коммуникации сторонам социально-трудового конфликта необходимо выделить проблему социально-трудового порядка из комплекса противоречий, сло-

жившихся между ними. Снятие напряженности, вопреки достаточно распространенному мнению, далеко не всегда связано с полным прояснением позиций и мнений сторон. Напротив, часто демонстрация конфликтной ретроспективы лишь усугубляет ситуацию за счет наглядности того, как много противоречий накопилось у работников и работодателя. Работа конфликтолога-консультанта, так же как и при установлении коммуникационной площадки, имеет фасилитативную функцию поддержания нормального общения. Напряженность преодолевается с помощью тех же механизмов непрямого убеждения. Необходимо подвести стороны к мысли, что они выражают групповые интересы, что их личные мотивы вторичны, что проблемы, возникшие в рамках их взаимодействия в прошлом, были связаны с недостаточным знанием конфликта и стоящих за ним противоречий и т. д. Нелишне в подобной ситуации дать возможность сторонам выпустить пар, то есть высказаться обо всех своих переживаниях и проблемах. Зачастую в ходе такого общения выявляется схожесть стилей и подходов к восприятию ситуации (даже если оценки прямо противоположны);

5) прояснение проблемной ситуации. После того как напряженность минимизирована, можно переходить к прояснению сути проблемы, из-за которой сформировался социально-трудовой конфликт, в конечном счете приведший стороны за стол переговоров. Прояснение проблемной ситуации осуществляется в основном сторонами социально-трудового конфликта. В этой ситуации функция консультанта является фасилитативной: он снимает те или иные затруднения, касающиеся отдельных понятий, трактовок (концептуальная поддержка), следит за форматом встречи, отвечает на вопросы сторон.

III. *Фаза совместной разработки решения.* Основная задача этого этапа состоит в том, чтобы стороны пришли к взаимоприемлемому варианту решения проблемы, являющейся ядром социально-трудового конфликта. Обсуждение на этой фазе проходит в формате мозгового штурма. Здесь практика конфликтологического консультирования заимствует некоторые принципы конфликтологического тренинга. Инициатива в рамках данной фазы сосредоточена в руках представителей работников и работодателей. Функция консультанта здесь также является фасилитативной. Консультант координирует действия сторон на этапе выдвижения гипотез и дает конфликтологическую оценку гипотезам на стадии принятия решений (высказывает свое мнение о том, какие возможности и какие риски несет то или иное решение).

IV. *Фаза совместной реализации решения.* Основной задачей данного этапа является успешное внедрение решения в структуру предприятия в виде новой организационной схемы. Данная работа

является прерогативой работников и работодателя. Конфликтолог выполняет здесь сопроводительную функцию, выражающуюся в следующих действиях:

- помощь сторонам в вопросах согласования и координации действий (сопроводительная поддержка коммуникации);
- конфликтологическая оценка конкретных мер по реализации соглашений;
- формулирование рекомендаций по реализации конкретных мер в рамках внедрения соглашения.

Исходя из данной модели, наибольшая активность деятельности консультанта проявляется на этапах информирования сторон о сущности конфликта, аспектах принимаемых решений и форме их реализации (при конфликтологической оценке). Что касается установления коммуникации, то, несмотря на то что данная деятельность является краеугольным камнем в рамках конфликтологического консультирования, инициатива здесь также принадлежит сторонам социально-трудового конфликта. Специалист-конфликтолог лишь проясняет сущность ситуации, объясняет клиенту важность сотрудничества для решения проблемы, но не организует коммуникативную среду по собственной инициативе (а следовательно, и на своих правилах). Это отличает деятельность консультанта от работы арбитра (которая характеризуется принудительностью) или медиатора (который принуждает к отказу сторон от собственного мнения).

Проектная модель социально-трудового конфликта в рамках конфликтологического консультирования в общем виде представлена в табл. 4.

Таким образом, нами рассмотрена модель проектной деятельности конфликтолога-консультанта, направленная на построение альтернативной организационной схемы в условиях социально-трудового конфликта. Основная инициатива в данном процессе принадлежит клиенту, в качестве которого выступают представители работников и работодателя. Это обусловлено их высокой степенью взаимозависимости, не позволяющей им успешно действовать в социально-трудовом конфликте поодиночке. Данная модель, будучи содержательно наполнена описанными в настоящей работе рекомендациями, принципами и техниками, существенно повышает качество консультативной деятельности конфликтолога, предоставляя ему эффективный инструмент работы с конфликтами в организациях, прежде всего с социально-трудовым конфликтом.

Таблица 4

Проектная модель социально-трудового конфликта в рамках конфликтологического консультирования

Фаза	Цель	Действия	Ожидаемый результат
1. Информирование	Информирование о результатах диагностической и прогностической деятельности	1. Проведение диагностики, составление прогноза. 2. Формирование отчета о данных видах деятельности	Доведение до сведения клиента основной информации о сущности социально-трудового конфликта
2. Нормализация взаимодействия	Установление формата взаимодействия, при котором стороны конфликта ориентированы на решение проблемы, а не на нанесение урона друг другу	1. Информирование и убеждение сторон конфликта в невозможности решить их проблемы в одностороннем порядке. 2. Организация первой встречи. 3. Создание общей коммуникативной площадки. 4. Снятие напряженности и сопутствующих коммуникационных конфликтогенов. 5. Прояснение проблемной ситуации	Создание конструктивной постоянной коммуникации сторон социально-трудового конфликта
3. Совместная разработка решения	Формирование ситуации, при которой стороны придут к взаимоприемлемому варианту решения проблемы, являющейся ядром социально-трудового конфликта	1. Координация выдвижения гипотез в рамках мозгового штурма. 2. Конфликтологическая оценка гипотез в рамках принятия решений	Соглашение сторон социально-трудового конфликта, позволяющее решить проблему

Окончание табл. 4

Фаза	Цель	Действия	Ожидаемый результат
4. Совместное принятие решения	Успешное внедрение решения в виде новой организационной схемы в структуру предприятия	1. Помощь сторонам в вопросах согласования и координации действий (сопроводительная поддержка коммуникации). 2. Конфликтологическая оценка конкретных мер по реализации соглашений. 3. Предоставление рекомендаций по реализации конкретных мер в рамках внедрения соглашения	Создание альтернативной организационной схемы. Решение конфликта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая материал, отметим, что консультирование является одним из самых сложных в технологическом плане видов деятельности конфликтолога. Здесь одновременно реализуется ряд компетенций, позволяющих:

- получить необходимую информацию;
- осмыслить полученную информацию на основе применения проектных технологий;
- определить оптимальные пути разрешения конфликта;
- убедить клиента(ов) в правильности предлагаемых решений и побудить его (их) к их реализации;

Успешность конфликтологического консультирования во многом определяется степенью развитости и сочетанием профессиональных и личностных качеств консультанта, его умением войти в контакт с клиентом, вызвать у него доверие, сформировать позитивный настрой на коммуникацию, побудить к открытости и искренности, желанию сотрудничать.

Предметом конфликтологического консультирования являются проблемные ситуации в социально-трудовой сфере: коллективные и индивидуальные трудовые споры по вопросам оплаты труда, его условиям, выполнению каждой из сторон условий коллективного трудового договора, споры по поводу содержания заключаемого колдоговора и т. п.

С процессуальной стороны конфликтологическое консультирование можно охарактеризовать как специально организованное взаимодействие консультанта и клиента, направленное на разъяснение последнему его трудовых прав и гарантий, а также способов и механизмов их реализации и защиты.

Цель конфликтологического консультирования — оказание квалифицированной помощи по решению проблемной ситуации клиента.

Задачи конфликтологического консультирования:

- всесторонний профессиональный анализ сложившейся проблемной ситуации;
- структуризация социально-трудового конфликта и построение его диагностической модели;
- создание динамической модели конфликта на основе анализа его возникновения и развития;

- построение прогностической модели конфликта и объяснение клиенту наиболее вероятных сценариев развития конфликтной ситуации;

- выработка спектра путей решения проблемы;

- построение проектной модели разрешения конфликта.

Проведение конфликтологического консультирования предполагает соблюдение следующих условий:

- 1) консультация должна быть целенаправленной, решать комплекс задач в рамках ведущей цели — помощи клиенту в урегулировании социально-трудового конфликта;

- 2) консультирование должно строиться исключительно на добровольных и позитивных отношениях между конфликтологом и клиентом;

- 3) в процессе консультирования консультант должен проявлять высокую компетентность и содействовать повышению компетентности клиента в анализе конфликта;

- 4) консультант должен опираться на свой опыт и опыт коллег в разрешении социально-трудовых проблем, но при этом уходить от готовых решений, поскольку каждая ситуация уникальна;

- 5) консультирование должно не подменять деятельность управленческих структур предприятия, а быть нацелено на стимулирование клиента к использованию своих индивидуальных, организационных и иных ресурсов для разрешения проблемной ситуации;

- 6) в процессе консультирования необходимо разграничивать личные и профессиональные отношения;

- 7) вся информация, полученная от клиента, не подлежит разглашению без его согласия.

Консультирование — многоэтапный процесс, завершающей фазой которого является предложение клиенту как проектного видения конфликтной (предконфликтной) ситуации, так и проектного решения выхода из конфликта.

Как представляется, будущее развития конфликтологии социально-трудовой сферы неотделимо от создания специализированных консультационных центров, в которые могут обращаться стороны различных трудовых конфликтов. В такого рода центрах специалисты — конфликтологи-консультанты — могли бы оказывать квалифицированную помощь клиентам и тем самым содействовать оптимизации социально-трудовых отношений, налаживанию социального диалога, развитию социального партнерства.

БИБЛИОГРАФИЯ

Абрамова Г. С. Психологическое консультирование: теория и опыт / Г. С. Абрамова. — М. : Академия, 2000.

Абульханова-Славская К. А. О субъекте психологической деятельности / К. А. Абульханова-Славская. — М. : Наука, 1973. — 288 с.

Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. — М. : Изд-во МГУ, 1990. — 240 с.

Адельпин А. Б. Игротехнические приемы на практических занятиях : учеб. пособие / А. Б. Адельпин ; под ред. А. Б. Адельпина [и др.]. — Казань : КазГАСА, 2000. — 97 с.

Айвазян З. С. Проектирование новой организационной структуры российских предприятий при переходе к рынку. Опыт управленческого консультирования : автореф. дис. ... канд. экон. наук / З. С. Айвазян. — М., 1996. — 24 с.

Айви А. Е. Психологическое консультирование и психотерапия. Методы, теории и техники : практ. руководство / А. Е. Айви, М. Б. Айви, Л. Саймэк-Даунинг. — М. : Консультантский колледж, 2000. — 487 с.

Алешина Ю. Е. Консультативная беседа / Ю. Е. Алешина // Введение в практическую социальную психологию : учеб. пособие для высш. учеб. завед. / под ред. Ю. М. Жукова, Л. А. Петровской, О. В. Соловьевой. — М. : Наука, 1994.

Алешникова В. И. Концепция развития управленческого консультирования в Российской Федерации (теоретико-методологический аспект) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В. И. Алешникова. — М., 2000. — 23 с.

Американская социологическая мысль. — М. : Изд-во МГУ, 1994. — 496 с.

Андреев В. И. Деловая риторика / В. И. Андреев. — Казань : Изд-во Казанского ун-та, 1993. — 252 с.

Андренов Н. Б. Методологические проблемы социального управления / Н. Б. Андренов. — Чита : Росток, 1992. — 221 с.

Андрущенко Т. Ю. Психология профессионального общения : метод. пособие / Т. Ю. Андрущенко, В. В. Кисляков. — Волгоград : ВГПИ, 1990. — 30 с.

Анцупов А. Я. Конфликтология: теория, история, библиография / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : Изд-во Военного ун-та, 1996. — 591 с.

Арушанян Ж. В. Теоретические основы формирования общеучебных умений в условиях профессионального учебного заведения / Ж. В. Арушанян // Новые педагогические исследования : альманах. — М. : ИСОМ, 2003. — 124 с.

Атаманчук Г. В. Управление — фактор развития. Размышления об управленческой деятельности / Г. В. Атаманчук. — М. : Экономика, 2002. — 567 с. (Сер. «Системные проблемы России»).

Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. — М. : Новое знание, 2002. — 367 с.

Баранова Е. А. Управленческое консультирование как элемент метасистемы управления : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. А. Баранова. — М. : МГУ, 2000. — 24 с.

Батаршев А. В. Психодиагностика способности к общению, или Как определить организаторские и коммуникативные качества личности / А. В. Батаршев. — М. : Владос, 1999. — 176 с.

Бекли Р. Теория и практика консультирования / Р. Бекли, Дж. Кейли. — СПб. : Питер, 2002. — 318 с.

Белановский С. А. Методика и техника фокусированного интервью : учеб.-метод. пособие / С. А. Белановский. — М. : Наука, 1997. — 143 с.

Бердичевская Н. Ф. Организационное поведение : текст лекций / Н. Ф. Бердичевская ; М-во общ. и проф. образования РФ, Ульяновский гос. техн. ун-т. — Ульяновск, 1998. — 159 с.

Берковиц Л. Агрессия: причины, последствия и контроль / Л. Берковиц. — СПб. : Прайм-Еврознак, Нева, 2001. — 510 с.

Беспалько В. П. О критериях качества подготовки специалистов / В. П. Беспалько // Вестник высшей школы. — 1988. — № 1. — С. 3–8.

Бикмухаметова Н. З. Метафоры в психологическом консультировании : метод. пособие для подготовки психологов-консультантов / Н. З. Бикмухаметова. — Альметьевск, 2001. — 61 с.

Богданов А. А. Организационная наука и хозяйственная плановость / А. А. Богданов // Тр. 1-й Всерос. конф. по науч. организации труда и производства. — М., 1921. — Вып. 1.

Бокарев Н. Н. Расширение участия трудящихся в управлении производством / Н. Н. Бокарев. — М., 1979.

Большаков Б. Ю. Психотренинг: социодинамика, игры, упражнения / Б. Ю. Большаков. — СПб. : Социально-психологический центр, 1996. — 381 с.

Бондаревская Е. В. Теория и практика личностно ориентированного образования / Е. В. Бондаревская. — Ростов н/Д : Изд-во Ростовского пед. ун-та, 2000. — 352 с.

Бородин Ф. М. Внимание: конфликт / Ф. М. Бородин, Н. М. Коряк. — Новосибирск : Наука, Сиб. отд-ние, 1989. — 190 с.

Бороздина Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 295 с.

Браим И. Культура делового общения : учебник / И. Браим. — М. : МНИП «Экоперспектива», 2000. — 174 с.

Бурдянский И. М. Основы рационализации производства / И. М. Бурдянский. — М., 1930.

Бурнар Ф. Навыки консультирования / Ф. Бурнар. — СПб. : Питер, 2001.

Бурнар Ф. Тренинг навыков консультирования / Ф. Бурнар. — СПб. : Питер, 2001. — 245 с.

Бутаков И. Н. Организация промышленных предприятий как наука и как искусство. Основные типы административной организации в производстве / И. Н. Бутаков. — 2-е изд. — Томск, 1926.

Бутова Т. Управленческий консалтинг / Т. Бутова. — М. : Тейс, 2004.

Васенков В. А. Правоведение : практикум / В. А. Васенков ; отв. ред. В. А. Васенков. — 2-е изд. — М. : Юрист, 2005. — 126 с.

Васильев Г. А. Управленческое консультирование / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — М. : ЮНИТИ, 2004. — 255 с.

Васильева Е. И. Методологический анализ социальных конфликтов / Е. И. Васильева. — М. : Наука, 2001. — 321 с.

Введение в практическую социальную психологию / под ред. Ю. М. Жукова. — М. : Смысл. — 376 с.

Введенская А. А. Риторика для юристов : учеб. пособие / А. А. Введенская, Л. Г. Павлова. — 3-е изд. — Ростов н/Д : Феникс, 2005. — 576 с.

Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Экономист, 2005. — 670 с.

Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 316 с.

Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. — М. : МГУ, 1995. — 293 с.

Волков Ю. Е. Производственный коллектив и управление социальным развитием / Ю. Е. Волков. — М., 1972.

Вызов Л. А. Опытные станции, орга-станции, оргбюро / Л. А. Вызов // Научная организация техники управления. — М., 1924.

Гастев А. К. Трудовые установки / А. К. Гастев // Организация труда. — 1924. — № 1.

Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. — М., 1972.

Гейфтер М. Х. Об органической увязке науки с промышленностью / М. Х. Гейфтер // Вестн. Казан. ин-та НОТ. — 1929. — № 7.

Глэддинг С. Психологическое консультирование / С. Глэддинг. — СПб. : Питер, 2002. — 736 с. : ил. (Сер. «Мастера психологии»).

Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. — М. : Дело, 1998. — 247 с.

Горбатов Д. С. Умения и навыки: о соотношении этих понятий / Д. С. Горбатов // Педагогика. — 1994. — № 2. — С. 15–19.

Горностай П. П. Теория и практика психологического консультирования / П. П. Горностай, С. В. Васильковская. — Киев : Наукова думка, 1995. — 321 с.

Гофман И. Представление себя другим в обыденной жизни / И. Гофман. — М. : Мысль, 2001. — 250 с.

Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни / И. Гофман. — М., 2002.

Грabsкая И. А. Развитие стратегического мышления менеджера (методики деловых игр) / И. А. Грabsкая. — Киев : ВЗУУП, 1991. — 233 с.

Грейсон-мл. Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон-мл., К. О'Делл ; авт. предисл. Б. З. Мильнер. — М. : Экономика, 1991. — 319 с.

Гринсон Р. Р. Техника и практика психоанализа / Р. Р. Гринсон. — Воронеж : НПО «МОДЭК», 1994. — 491 с.

Гришина Н. Г. Психология конфликта / Н. Г. Гришина. — СПб. : Питер, 2003. — 450 с.

Грызунова Т. В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности : автореф. дис. ... канд. псих. наук / Т. В. Грызунова. — М. : Изд-во РАУ, 1994. — 19 с.

Грэм Б. Упрощение документооборота / Б. Грэм // Производительность труда «белых воротничков». — М., 1989. — С. 182–183.

Грюнвальд Б. Б. Консультирование семьи / Б. Б. Грюнвальд, Г. В. Макаби. — М. : Когито-Центр, 2004. — 416 с.

Данькова Т. М. Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях / Т. М. Данькова // Материалы IV Всесоюз. съезда о-ва психологов, Тбилиси, 21–24 июня 1971 г. — Тбилиси : Мецниереба, 1971. — 125 с.

Дарендорф Р. Современный социальный конфликт / Р. Дарендорф // Иностранная литература. — 1993. — № 4.

Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта / Р. Дарендорф // Социологические исследования. — 1994. — № 5. — С. 145–151.

Делез Ж. Анти-Эдип: капитализм и шизофрения / Ж. Делез, Ф. Гваттари. — Екатеринбург : У-Фактория, 2008. — 672 с.

Деркач А. А. Акмеологическое консультирование в развивающихся организациях / А. А. Деркач, Г. И. Марасанов // Основы общей и прикладной акмеологии. — М., 1995. — С. 120–144.

Деркач А. А. Акмеология : учебник / А. А. Деркач ; под общ. ред. А. А. Деркача. — М. : Изд-во РАГС, 2002. — 650 с.

Деркач А. А. Акмеологическое консультирование в развивающихся организациях / А. А. Деркач, Г. И. Марасанов // Основы общей и прикладной акмеологии. — М., 1995.

Дмитриев А. В. Введение в общую теорию конфликтов / А. В. Дмитриев, В. Н. Кудрявцев, С. В. Кудрявцев. — М. : Изд-во РАН, 1993. — 342 с.

Добрынин В. В. Основы научного управления предприятиями и учреждениями / В. В. Добрынин. — Л. : Сеятель, 1926.

Дойч М. Конфликт: социально-психологические перспективы / М. Дойч, С. Шикман // Социологический конфликт: современные исследования. — М. : ИСАИИ, 1991. — 287 с.

Дойченко Л. Я. Социальные технологии в системе управления общественными процессами : автореф. дис. ... д-ра социол. наук / Л. Я. Дойченко. — М., 1993. — 49 с.

Донцов А. И. Проблема конфликта в западной социальной психологии / А. И. Донцов, Т. А. Полозов // Психологический журнал. — 1980. — Т. 1, № 6. — С. 63–70.

Донцов А. И. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе / А. И. Донцов, Т. А. Полозова // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. — 1977. — № 4. — С. 35–42.

Донцов А. И. Психология коллектива / А. И. Донцов. — М. : Изд-во МГУ, 1989. — 231 с.

Дружинин В. В. Введение в теорию конфликта / В. В. Дружинин, Д. С. Конторов, М. Д. Конторов. — М. : Радио и связь, 1988. — 288 с.

Дуберман Ю. И. Социология — практике управления / Ю. И. Дуберман. — Казань, 1979.

Дудченко В. С. Инновационные игры. Практика, методология, теория / В. С. Дудченко. — Таллин, 1989.

Дудченко В. С. Социальная инноватика : учеб.-метод. материалы / В. С. Дудченко. — М. : МГСУ-Союз, 1998. — 24 с.

Дудченко В. С. Методология инновационного консультирования / В. С. Дудченко. — М., 2001.

Дьяченко М. Н. Психологический словарь-справочник / М. Н. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. — М. : АСТ, 2001. — 576 с.

Дюркгейм Э. О разделении общественного труда / Э. Дюркгейм. — М., 1995. — 256 с.

Емельянов Е. Н. Консультирование по организационному развитию / Е. Н. Емельянов // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса : тез. науч.-практ. конф. М. : РПО, 1995.

Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварничина. — М., 1998.

Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / Е. Н. Емельянов. — СПб. : Питер, 2001. — 342 с.

Ершов А. А. Как избежать конфликта. Труд, контакты, эмоции / А. А. Ершов. — Л. : Знание, 1980. — 115 с.

- Ершов А. А. Личность и коллектив / А. А. Ершов. — Л. : Знание, 1976. — 48 с.
- Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. — Июль-авг. — С. 70–79.
- Жуков Ю. М. Диагностика и развитие компетентности в общении / Ю. М. Жуков, А. А. Петровская, П. А. Растяников. — Киров : Энном, 1991. — 349 с.
- Зайцев А. К. Социальный конфликт — норма / А. К. Зайцев // Социологические исследования. — 1993. — № 8. — С. 47–56.
- Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии / А. К. Зайцев. — Калуга, 1993. — 188 с.
- Зворыгин А. А. Прикладные аспекты социального управления / А. А. Зворыгин, С. Т. Гурьянов. — М., 1983.
- Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. — М. : Аспект-Пресс, 1995. — 319 с.
- Здравомыслов А. Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамика массового сознания / А. Г. Здравомыслов // Социологические исследования. — 1993. — № 8. — С. 35–46.
- Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. — М. : Экономика, 1990. — 179 с.
- Иванов В. Н. Внутриколлективный конфликт (источник, развитие, разрешение) / В. Н. Иванов. — Л. : Знание, 1967. — 257 с.
- Иванов В. Н. Конфликты и конфликтология / В. Н. Иванов. — М. : Наука, 1995. — 351 с.
- Иванов В. Социальные технологии в современном мире / В. Иванов. — М., 1996.
- Иванов И. Социальные технологии в современном мире / И. Иванов. — М. : Прогресс, 1996. — 247 с.
- Иванов М. А. Организация как инструмент: российский менталитет и практика бизнеса / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. — М. : Альпина Паблишер, 2003.
- Иванчук Н. В. Социологические проблемы изучения потребностей / Н. В. Иванчук. — Свердловск, 1975. — 251 с.
- Игнатьева А. А. Как урегулировать конфликт: советы зарубежных конфликтологов отечественным менеджерам / А. А. Игнатьева, Е. И. Степанов // Практическая психология. — 1998. — № 4. — С. 11–18.
- Игры — обучение, тренинг, досуг / под ред. В. В. Петрушинского. — М. : Новая школа. — 243 с.
- Игры для интенсивного обучения / под ред. В. В. Петрушинского. — М. : Прометей, 1991. — 257 с.
- Игумнова Г. В. Методы разрешения конфликтов / Г. В. Игумнова. — Йошкар-Ола : Изд-во Марийского ун-та, 1996. — 341 с.
- Из мака в капиталисты: профессор СПбГУП — о культуре социально-трудовых отношений [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: https://www.solidarnost.org/articles/Iz_makak_v_kapitalisty.html.
- Исмагилова Ф. С. Основы профессионального консультирования : учеб. пособие / Ф. С. Исмагилова ; науч. ред. Э. Ф. Зеер. — М. : Изд-во Моск. психолого-социального ин-та, 2003. — 256 с.
- Каган М. С. Человеческая деятельность: опыт системного анализа / М. С. Каган. — М. : Полит. лит., 1974. — 223 с.
- Калашиников Д. Конфликты в организации: социально-конфликтологический уровень анализа (по результатам экспертного опроса управленческого персонала) / Д. Калашиников // Управление персоналом. — 1999. — № 7. — С. 16–23.

Камелина О. В. Формирование рынка услуг управленческого консультирования в регионе : автореф. ... канд. экон. наук / О. В. Камелина. — М., 2002. — 21 с.

Каннегисер И. С. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих / И. С. Каннегисер. — Пг., 1923–1924. — Ч. 1–3.

Каррас И. А. Искусство ведения переговоров / И. А. Каррас. — М. : ЭКСМО, 1997. — 400 с.

Кейли Р. Тренинг принятия решений / Р. Кейли, Р. Армстронг. — СПб. : Питер, 2002. — 398 с.

Кернберг О. Агрессия при расстройствах личности и перверсиях / О. Кернберг. — М. : Класс, 1998. — 368 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация деятельности / А. Я. Кибанов, Г. А. Маламед-Заде, Т. А. Роднина. — М. : Экзамен, 1999. — 267 с.

Киппер Д. Клинические ролевые игры и психодрама / Д. Киппер. — М. : Олма-Пресс, 1993. — 239 с.

Кирсанов А. А. Методологические проблемы создания прогностической модели специалиста : моногр. / А. А. Кирсанов. — Казань : КГТУ, 2000. — 228 с.

Кишкель Е. Н. Управленческая психология / Е. Н. Кишкель. — М. : Высш. шк., 2002. — 270 с.

Кобликов А. С. Юридическая этика : учебник для вузов / А. С. Кобликов. — М. : НОРМА, 2002. — 168 с.

Ковачик П. Предупреждение и разрешение конфликтов / П. Ковачик, Н. Малиева. — М. : Ин-т психологии РАН, 1994. — 321 с.

Комозин А. Н. Популярная социология / А. Н. Комозин, А. И. Кравченко. — М., 1991.

Кондратьев В. В. Методология науки и высшего профессионального образования : учеб. пособие / В. В. Кондратьев. — Казань, 2001. — 152 с.

Конфликт и пути его разрешения / сост. К. С. Лисепкий. — Куйбышев : Изд-во КГУ, 1990. — 231 с.

Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). — М. : УРСС, 1999. — 570 с.

Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров. — М. : Эко-Пресс, 1997. — 266 с.

Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Флэйр. — М. : Стрингер, 1992. — 215 с.

Коряк Н. М. Влияние самооценки на поведение в конфликте / Н. М. Коряк. — Новосибирск : Наука, 1988. — 164 с.

Котляревский Ю. Л. Искусство моделирования и природа игры / Ю. Л. Котляревский, А. С. Шанцер. — М., 1992.

Кочетков М. Приоритет — практическим занятиям / М. Кочетков // Высшее образование в России. — 2005. — № 5. — С. 151–152.

Кочюнас Р. Основы психологического консультирования и групповой психотерапии / Р. Кочюнас. — 2003. — 464 с.

Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. — М. : ИНФРА-М, 1997. — 356 с.

Краткий словарь по социологии. — М., 1989.

Кривцова С. В. Тренинг: навыки конструктивного взаимодействия с подростками / С. В. Кривцова, Е. А. Мухаматулина. — М. : Генезис, 1997. — 156 с.

- Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. — М. : Дело, 1996. — 384 с.
- Кроль Л. М.* Человек-оркестр: микроструктура общения / Л. М. Кроль, Е. Л. Михайлова. — М. : Класс, 1993. — 241 с.
- Кубр М.* Управленческое консультирование / М. Кубр. — М. : Интерэксперт, 1992. — 600 с.
- Кудрявцев В. Н.* Введение в общую теорию конфликтов / В. Н. Кудрявцев ; под ред. А. В. Дмитриева. — М., 1999.
- Кудрявцев В. Н.* Основы конфликтологии / В. Н. Кудрявцев ; под ред. А. В. Дмитриева. — М. : Юрист, 1999. — 200 с.
- Кудрявцев В. Н.* Юридическая конфликтология / В. Н. Кудрявцев ; под ред. А. В. Дмитриева. — М. : Юринформ, 1999. — 431 с.
- Кудряшова Е. В.* Лидер и лидерство / Е. В. Кудряшова. — Архангельск, 1996. — 255 с.
- Куница В. Н.* Межличностное общение : учебник для вузов / В. Н. Куница, Н. В. Казаринова, В. М. Поголыпа. — СПб. : Питер, 2001. — 544 с.
- Курашин И. Я.* Дидактика высшей школы : учеб. пособие в схемах и таблицах / И. Я. Курашин, В. Г. Иванов. — Казань, 2000. — 72 с.
- Курбатов В. И.* Социальное проектирование : учеб. пособие / В. И. Курбатов, О. В. Курбатова. — Ростов н/Д : Феникс, 2001. — 416 с.
- Курбатов В. И.* Стратегия делового успеха : учеб. пособие / В. И. Курбатов. — Ростов н/Д, 1995.
- Куттер П.* Современный психоанализ. Введение в психологию бессознательных процессов / П. Куттер. — СПб., 1997. — 344 с.
- Лакан Ж.* Я в теории Фрейда и в технике психоанализа (1954–1955) / Ж. Лакан. — М. : Гнозис, 2001. — 374 с.
- Левин А. П.* Управленческое консультирование как элемент метасистемы управления : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. П. Левин. — М., 2000. — 187 с.
- Леонтьев А. Н.* Проблемы развития психики / А. Н. Леонтьев. — М. : Изд-во МГУ, 1981. — 551 с.
- Леонтьев Д. А.* Шанс для творчества / Д. А. Леонтьев // Конфликт в конструктивной психологии : тез. докл. и сообщ. II науч.-практ. конф. по конструктивной психологии, Красноярск, 7–10 июня 1990 г. — Красноярск, 1990. — С. 17–19.
- Ливехуд Б.* Человек в сообществе / Б. Ливехуд. — Калуга, 1992. — 247 с.
- Линчевский Э. Э.* Конфликты в общении и общение в конфликтах / Э. Э. Линчевский. — СПб. : Изд-во Военмеха, 2000. — 317 с.
- Логинова Е. Н.* Проектирование обучения в системно-деятельностном подходе / Е. Н. Логинова // Современные проблемы дидактики высшей школы : сб. избр. тр. Междунар. конф. — Донецк : Дон ГУ, 1997. — С. 3–12.
- Майерс Д.* Социальная психология / Д. Майерс. — СПб. : Питер, 1996. — 684 с.
- Майстер Д.* Как клиент выбирает консультанта / Д. Майстер. — М. : АКЭУ, 1992.
- Макаревич В. Н.* Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы / В. Н. Макаревич. — М., 1994.
- Мак-Вильямс Н.* Психоаналитическая диагностика. Понимание структуры личности в клиническом процессе / Н. Мак-Вильямс. — М. : Класс, 2003. — 590 с.
- Макхем К.* Управленческий консалтинг / К. Макхем. — М. : ДиС 1999. — 221 с.
- Манжосов В. В.* Процесс командообразования как область деятельности управленческого консультирования : автореф. дис. ... канд. экон. наук / В. В. Манжосов. — М., 1996. — 24 с.

Марасанов Г. И. Методы моделирования и анализа ситуации в социально-психологическом тренинге / Г. И. Марасанов. — Киров, 1995. — 231 с.

Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг / Г. И. Марасанов. — М. : Совершенство, 1998. — 346 с.

Маргулис А. В. Диалектика деятельности и потребностей общества / А. В. Маргулис. — Белгород, 1978. — 186 с.

Маргулис А. В. Потребности человека: методологические проблемы комплексного исследования / А. В. Маргулис, Е. И. Степанов // Вопросы философии. — 1985. — № 4. — С. 15–34.

Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. — М. : Знание, 1996. — 309 с.

Мастенбрук У. Переговоры / У. Мастенбрук. — Калуга, 1993.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. — М. : Инфра-М, 1996. — 255 с.

Мерлин В. С. Проблемы экспериментальной психологии личности / В. С. Мерлин. — Пермь, 2001. — 451 с.

Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия / Р. Мертон // Социологические исследования. — 1992. — № 2–4.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1995. — 720 с.

Минияров В. М. Педагогическая психология. Ч. 2 : Психология обучения / В. М. Минияров. — Самара, 2004. — 164 с.

Митрофанова Е. Организационное консультирование на современном этапе / Е. Митрофанова // Искусство управления. — 2004. — № 11.

Морецкий Д. Ф. Общение в конфликтной ситуации. Формирование потребностей личности в общении / Д. Ф. Морецкий. — Новосибирск, 1981. — 297 с.

Моховиков А. Н. Практика телефонного консультирования : хрестоматия / А. Н. Моховиков ; ред.-сост. А. Н. Моховиков. — 2-е изд. — М. : Смысл, 2005. — 463 с.

Моховиков А. Н. Телефонное консультирование / А. Н. Моховиков, В. Е. Каган. — М., 1999. — 410 с.

Мясищев В. И. Личность и конфликт / В. И. Мясищев. — М. : Наука, 1995. — 337 с.

Наумов В. П. Введение в теорию и технологию педагогического общения : учеб. пособие / В. П. Наумов. — Магнитогорск : Магнитогорский пед. ин-т, 1997. — 119 с.

Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования / Р. Нельсон-Джоунс. — СПб. : Питер, 2000. — 464 с.

Немиринский О. В. Личностный рост в терапевтической группе / О. В. Немиринский. — М. : Смысл, 1999. — 327 с.

Немов Р. С. Психологическое консультирование : учеб. для студ. вузов / Р. С. Немов. — М. : Гуманит. издат. центр «Владос», 2003. — 528 с.

Организационное поведение / А. Н. Силин [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова, А. Н. Силина. — Тюмень : Вектор Бук, 1998. — 308 с.

О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннеси. — М., 1979.

Ошуркова Н. А. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения / Н. А. Ошуркова. — М. : Наука, 1992. — 293 с.

Павицкая З. И. Формирование коммуникативных умений студентов в условиях аудиторного обучения : дис. ... канд. пед. наук / З. И. Павицкая. — Казань : КГТУ, 1999.

Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. П. Панфилова. — СПб. : Знание : ИВЭСЭП, 2001. — 436 с.

Педагогика / под ред. П. И. Пидкасистого. — М. : Рос. пед. агентство, 1996. — 602 с.

Педагогика высшей школы : учеб. пособие / под ред. В. Г. Каташева. — Казань : Изд-во КГТУ, 2002. — 395 с.

Педагогика и психология высшей школы : учеб. пособие. — Ростов н/Д : Феникс, 2002. — 544 с.

Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / Л. А. Петровская // Психология конфликта : хрестоматия / сост. Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2001. — С. 11–31.

Петровский А. В. Психология. Словарь / А. В. Петровский ; под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М. : Политиздат, 1990. — 494 с.

Петровский В. Н. Активность групп различного типа в конфликтотенных ситуациях / В. Н. Петровский. — М. : Наука, 1985. — 156 с.

Писарева Л. Ю. Управленческое консультирование: социологический анализ и перспективы развития : автореф. дис. ... канд. социол. наук / Л. Ю. Писарева. — СПб., 1996. — 21 с.

Питерс Т. В поисках успешного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. — М. : Питер, 2001. — 221 с.

Платонов Ю. В. Социальный конфликт на производстве / Ю. В. Платонов // Социологические исследования. — 1991. — № 11. — С. 34–45.

Погребная Е. Н. Психолого-педагогические основы активных методов обучения / Е. Н. Погребная. — М., 2003.

Подмарков В. Г. Введение в промышленную социологию / В. Г. Подмарков. — М., 1973.

Пономаренко В. А. Проблемные условия деятельности и требования к профессионализму / В. А. Пономаренко // Психология труда в условиях проблемных ситуаций. — Саратов : Изд-во Саратовского ун-та, 1996. — 228 с.

Порубов Н. И. Юридическая этика : учеб. пособие / Н. И. Порубов, А. Н. Порубов. — М. : Высш. шк., 2003. — 352 с.

Посадский А. П. Консультационные услуги в России / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. — М., 1995.

Поташиников Н. М. Управленческое консультирование в области стратегического маркетинга предпринимательской организации : автореф. ... канд. экон. наук / Н. М. Поташиников. — М., 2003.

Поташиников Н. М. Управленческое консультирование в области стратегического маркетинга предпринимательской деятельности / Н. М. Поташиников. — М. : Бизнес-пресс, 2004. — 456 с.

Пригожин А. А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях / А. А. Пригожин. — М., 1998.

Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия / А. И. Пригожин. — М., 1989.

Пригожин А. И. Современная социология организации / А. И. Пригожин. — М. : Итерпракс, 1995. — 210 с.

Пригожин А. И. Социология организаций / А. И. Пригожин. — М., 1980.

Приписнов В. М. Механизмы действия социальных законов и субъективный фактор / В. М. Приписнов. — М., 1987. — 398 с.

Производительность труда «белых воротничков». — М., 1989.

Прокопенко Н. И. Опыт капиталистических стран в области подготовки руководящих кадров / Н. И. Прокопенко. — М. : МНИИГТУ, 1989. — 321 с.

Профессиональные навыки юриста: опыт практического обучения / Л. А. Воскобитова [и др.]. — М. : Дело, 2001.

Радугин А. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А. А. Радугин, К. А. Радугин. — Воронеж : Высшая школа предпринимателей, 1995. — 295 с.

Рапопорт В. Ш. Диагностика управления. Практический опыт и рекомендации / В. Ш. Рапопорт. — М. : Экономика, 1988. — 211 с.

Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи / Т. Рассел. — СПб. : Питер, 2002. — 221 с.

Реан А. А. Социальная педагогическая психология / А. А. Реан, Я. Л. Коломинский. — СПб. : Питер, 1999 с. — 280 с.

Резник Ю. М. Введение в социальную теорию / Ю. М. Резник. — М., 1999.

Роджерс К. Клиент-центрированное консультирование / К. Роджерс. — СПб. : Питер, 2001. — 198 с.

Роджерс К. О групповой психотерапии / К. Роджерс. — М. : Гиль Эсталь, 1993. — 379 с.

Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. Родин // Менеджмент. — 1998. — № 7. — С. 67–77.

Рудестам К. Групповая психотерапия / К. Рудестам. — М. : Прогресс, 1990. — 257 с.

Рукавишников В. О. Социальная напряженность / В. О. Рукавишников // Диалог. — 1990 — № 8. — С. 25–48.

Рукавишников В. О. Социальная напряженность: диагноз и прогноз / В. О. Рукавишников, В. Н. Иванов [и др.] // Социологические исследования. — 1992. — № 3. — С. 35–54.

Руководство по телефонному консультированию / под ред. Е. Лешукова, А. М. Зуева. — М. : НПО «Эгос», 1994. — 22 с.

Румянцева З. Становление рынка управленческого консультирования / З. Румянцева, В. Алешникова // Российский экономический журнал. — 1993. — № 3. — С. 44–53.

Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. — М. : ЭКОМ, 1992. — 240 с.

Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач : метод. пособие / В. И. Матирко [и др.]. — М. : Высш. шк., 1991. — 376 с.

Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. — Л. : Изд-во ЛГУ, 1986. — 176 с.

Семеняченко Е. Проблемы «новых шариковых», или Как повысить корпоративную культуру российских компаний / Е. Семеняченко // Новая биржевая газета. — 1996. — № 40.

Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2003. — 350 с.

Скотт Д. Г. Конфликты пути их преодоления / Д. Г. Скотт. — Киев : Внешторгиздат, 1991. — 143 с.

Смелзер Н. Социология / Н. Смелзер. — М. : Феникс, 1994. — 687 с.

Смирнов С. Д. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. завед. / С. Д. Смирнов. — М. : Академия, 2001. — 304 с.

Смольков В. Г. Управленческое консультирование / В. Г. Смольков // Социально-гуманитарные знания. — 2000. — № 3. — С. 166–174.

- Сомерсвилл Я. Новый уровень компетентности для нового мира / Я. Сомерсвилл, Дж. Э. Мроз // Перспектива. — 1997. — Осень. — С. 20–29.
- Социальная конфликтология / под ред. А. В. Морозова. — М., 2002. — 336 с.
- Социально-психологические проблемы производственного коллектива / под ред. Е. В. Шороховой [и др.]. — М. : Наука, 1983. — 224 с.
- Социология труда / под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины — М. : МГУ, 1993. — 253 с.
- Стаут С. Управленческий тренинг / С. Стаут. — СПб. : Питер, 2002. — 247 с.
- Степанов Е. И. Конфликтология переходного периода: методологические, теоретические, технологические проблемы / Е. И. Степанов. — М., 1996. — 287 с.
- Степанов Е. И. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Е. И. Степанов. — М., 1999.
- Степанов Е. И. Методологический анализ социальных конфликтов. Социальные конфликты в современной России / Е. И. Степанов. — М., 2001. — 353 с.
- Стивен Г. Роль неюристов в оказании правовой помощи населению / Г. Стивен // Правовая защита общественных интересов: работа общественных организаций при поддержке Фонда Форда. Международный опыт. — М. : Юрист, 2001. — 224 с.
- Столяренко А. М. Психология и педагогика / А. М. Столяренко. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 231 с.
- Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений / Л. Д. Столяренко. — М. : Феникс, 2003. — 512 с.
- Стрельбицкий С. Д. Администратор / С. Д. Стрельбицкий. — Харьков, 1923.
- Сухов А. Н. Социальная психология : учеб. пособие / А. Н. Сухов ; под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. — М. : Академия, 2001. — 600 с.
- Тайсон Р. Психоаналитические теории развития / Р. Тайсон, Ф. Тайсон. — Екатеринбург : Деловая книга, 1998. — 528 с.
- Талызина Н. Ф. Управление процессом усвоения знаний / Н. Ф. Талызина. — М. : Изд-во МГУ, 1975. — 344 с.
- Тернер Дж. Ключевые тезисы Маркса / Дж. Тернер // Психология конфликта : хрестоматия / сост. Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2001. — С. 13–14.
- Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста / Л. Тобиас. — М. : Независимая фирма «Класс», 1997. — 289 с.
- Трайнев В. А. Деловые игры в учебном процессе: методология разработки и практика проведения / В. А. Трайнев. — М. : Дашков и К, 2002. — 159 с.
- Туррет-Туржи К. Консалтинг / К. Туррет-Туржи. — СПб. : Нева Экономика, 2004. — 654 с.
- Тюмасева З. И. Словарь-справочник современного общего образования: акмеологические, валеологические и экологические тайны / З. И. Тюмасева, Е. Н. Богданов, Н. П. Щербак. — СПб. : Питер, 2004. — 464 с.
- Уизерс Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс. — СПб. : Питер, 2004.
- Управление развитием производства в промышленных концернах США / под ред. Ю. П. Васильева. — М. : Мысль, 1977.
- Управленческое консультирование / под ред. М. Кубра. — М. : Интерэксперт, 1992. — Т. 1. — 319 с.
- Усманова Э. З. Мотивационно-эмоциональная регуляция мышления в конфликтной ситуации / Э. З. Усманова // Вопросы психологии. — 1986. — № 4. — С. 25–36.
- Уткин Э. А. Конфликтология: теория и практика / Э. А. Уткин. — М. : Ассоц. авторов и изд-во «Тандем», 2000. — 281 с.

- Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. — М. : Дело, 1990. — 219 с.
- Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / К. Фопель. — М. : Генезис, 2002. — 400 с.
- Фрейд А. Психология «я» и защитные механизмы / А. Фрейд. — М. : Педагогика-Пресс, 1993. — 144 с.
- Фрейд З. Введение в психоанализ / З. Фрейд. — М. : Наука, 1999. — 392 с.
- Фромм Э. Иметь или быть? / Э. Фромм. — М. : Наука, 1990. — 478 с.
- Хайруллин Г. Т. Технология и техника взаимодействия / Г. Т. Хайруллин. — Алматы : РИПК СО, 2002. — 222 с.
- Харин С. С. Искусство психотренинга. Заверши свой гештальт / С. С. Харин. — М. : Смысл, 1999. — 352 с.
- Хруцкий Е. А. Организация проведения деловых игр / Е. А. Хруцкий. — М. : Высш. шк., 1991. — 211 с.
- Чанышева Г. О коммуникативной компетентности / Г. Чанышева // Высшее образование в России. — 2005. — № 2. — С. 148–151.
- Чернов А. Ю. Профессиональная подготовка социальных работников к консультированию : дис. ... канд. пед. наук / А. Ю. Чернов. — Волгоград, 1997.
- Черняк Т. В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения / Т. В. Черняк. — Новосибирск : СибАГС, 1998. — С. 12–13.
- Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. — М. : Изд-во МГУ, 1992. — 80 с.
- Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. — Минск, 1997. — 288 с.
- Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа «Интер-синтез», 1995. — 324 с.
- Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.
- Шепель В. М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. — М. : Дом педагогики, 2000. — 561 с.
- Шестаков Н. В. Высшая школа: технология обучения / Н. В. Шестаков. — М. : Вузовская книга, 2000. — 80 с.
- Шигапов Ш. З. Теоретические основы проектирования технологий формирования творческой направленности студентов : пособие / Ш. З. Шигапов. — Казань : Хэтер, 2001. — 56 с.
- Шилова К. А. Телефонные разговоры делового человека / К. А. Шилова. — М. : Арсис Лингва, 1993. — 190 с.
- Щербина В. В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности / В. В. Щербина // Социологические исследования. — 1990. — № 8. — С. 77–83.
- Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления / В. В. Щербина. — М., 1993.
- Юксвярав Р. К. Управленческое консультирование / Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейман. — М. : Экономика, 2003. — 345 с.
- Юри У. Преодолеваю «нет», или Переговоры с трудными людьми / У. Юри. — М. : Дело, 1992. — 230 с.
- Ядов В. А. Перестройка требует научного знания о социальном субъекте общественных процессов / В. А. Ядов // Социологические исследования. — 1990. — № 8. — С. 12–17.

- Якиманская И. С. Развитие технологии личностно ориентированного обучения / И. С. Якиманская // Педагогика. — 1995. — № 2.
- Alber R. Understanding Human Communication / R. Alber, G. Rodman. — 3rd ed. — N. Y. : Holt, Rinehart & Winston, 1988. — 345 p.
- Attwood M. Personal Management / M. Attwood. — L. : Macmillan, 2001. — 295 p.
- Baruth L. An Introduction to the Counseling Profession / L. Baruth. — Englewood Cliff : Prentice Hall, 1987. — 321 p.
- Beer J. The Mediator's Handbook / J. Beer, E. Stief. — BC, 1997. — 318 p.
- Belkin G. S. Introduction to Counseling / G. S. Belkin. — Dubuque : Brown, 1994. — 298 p.
- Bernard J. Where is the modern sociology of conflict? / J. Bernard // The American Journal of Sociology. — 1950. — P. 12–13.
- Blake R. Building a dynamic corporation through grid organization development, reading Addison Wesley / R. Blake, J. Mouton, R. Sloma. — N. Y., 1969.
- Bolduing K. Conflicts and Defends / K. Bolduing. — N. Y., 1988. — 324 p.
- Bolger P. Counseling in Britain / P. Bolger. — L. : Batsford Academic, 1998. — 215 p.
- Broome A. Managing Changes / A. Broome. — L. : Macmillan, 1999. — 342 p.
- Burgess H. Problem — led Learning for Social Work / H. Burgess. — L. : Whiting and Birch, 1992.
- Burnard J. The Sociological Study of the Conflict / J. Burnard // The Nature of Conflict. — P., 1957. — 238 p.
- Burton J. Conflicts: Practice in Management, Settlement and Resolution / J. Burton, F. Dukes. — N. Y., 1990. — 431 p.
- Burton J. Human needs theory / J. Burton. — L., 1990. — 245 p.
- Carnevale P. Negotiation and Mediation / P. Carnevale, D. Pruitt // Annual Review of Psychology. — 1992. — Vol. 43. — P. 531–582.
- Carpender S. Managing public dispute: a practical guide to handling conflict and reaching agreement / S. Carpender, W. Kennedy. — San Francisco, 1988 — P. 217–218.
- Colb D. A. An organisation development approach to consulting / D. A. Colb, A. L. Frohman // Sloan Management Review. — 1970. — Vol. 12, № 1. — 312 p.
- Cormier L. S. The Professional Counseling Process Guide to Helping / L. S. Cormier. — Englewood : Prentice Hall, 2001. — 432 p.
- Coser L. Continuity in the Study of Social Conflicts / L. Coser. — N. Y., 1966. — 542 p.
- Costello T. Psychology in Administration / T. Costello, Sh. Zalkind. — N. Y., 1963.
- Curan J. Social Skills Training: A Practical Handbook for Assessment and Treatment / J. Curan, P. Monty. — N. Y., 2001. — 221 p.
- Darendorf R. The Modern Social Conflicts / R. Darendorf. — N. Y., 1988. — 189 p.
- Deutsch M. Distribute Justice: A Social-Psychological Prespectives / M. Deutsch. — North Haven, 1998.
- Doel M. Task-Centred Social Work / M. Doel, P. Marsh. — Ashgate, 1992.
- Eitington J. The winning trainer / J. Eitington. — Houston, 1989.
- European Directory of Management Consultants. — L. : FEACO-AP Information services, 1995.
- French W. L. Organization Development / W. L. French, C. H. Bell. — N. Y. : Prentice-Hall, 2001.
- Galtung J. Cultural Violence / J. Galtung. — N. Y., 1990.
- Galtung J. Solving Conflicts: A Peace Research Perspectives / J. Galtung. — Honolulu, 1989. — 289 p.

- Gamble T. K., M. Gamble* Communication Works / T. K. Gamble, M. Gamble. — Mc Graw — Hill McGraw-Hill, 1990.
- Gaplan G.* The Theory and Practice of Mental Health Consultation / G. Gaplan. — N. Y. : Basic Books, 1970.
- Glennester H.* Nursing in Conflicts / H. Glennester, P. Owens. — L. : Macmillan, 1990. — 186 p.
- Goodstein L.* Crisis intervention in a municipal agency: a conceptual case history / L. Goodstein, R. Boyer // Journal of Applied Behavioral Science. — N. Y., 1972. — P. 40.
- Greiner L. E.* Consulting to management / L. E. Greiner, R. O. Metzger. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1983. — 367 p.
- Guidelines for the Use of Consultants by World Bank Borrowers and by the World Bank as Executing Agency. — Washington, D. C. : The World Bank, 1992.
- Hargie O.* Social Skills in Interpersonal Communications / O. Hargie, C. Saunders, D. Dickson. — L. : Croom Helm, 1998. — 156 p.
- Harrison R.* Training and Development / R. Harrison. — Wimbledon : IPD, 1994. — 234 p.
- Heron J.* Experimental Training Techniques, Human Potential Research / J. Heron. — Guilford, 1995. — 217 p.
- Hurley N.* Management Consultancy Manual: Operating a Successful Management Consultancy Assignment / N. Hurley. — Ankara : SMIDO, 1990.
- Ichheiser G.* Misunderstanding in human relations / G. Ichheiser // The American Journal of Sociology. — 1949. — Sept. — P. 60–67.
- Ivey A. E.* Counseling: Skills, Theories and Practice / A. E. Ivey. — L., 2001. — 198 p.
- Jaques D.* Learning in groups / D. Jaques. — L., 1994.
- Kadushin A.* Consultation in Social Work / A. Kadushin. — N. Y. : Columbia Univ. Press, 1977.
- Klar Y.* Conflict of Cognitive Schema / Y. Klar, D. Bar-Tal, A. Kruglanski. — N. Y. : Basic Books Press, 1988.
- Krisberg L.* Sociology of Social Conflict / L. Krisberg. — New Jersey, 1973. — 213 p.
- Kubr M.* How to select and use consultants: A client's guide / M. Kubr. — Geneva : ILO, 1993.
- Mack R.* The Analysis of Social Conflicts / R. Mack, R. Snider // Journal of Conflict Resolution. — 1957. — Vol. 1.
- Maister D.* Professional Service Firm Management / D. Maister. — Boston : Maister Associates Inc., 1990.
- Margerison C.* Managing Industrial Conflicts Management decision / C. Margerison, M. Leary. — N. Y., 1975. — 434 p.
- Maslow A.* Motivation and Personality / A. Maslow. — N. Y. : Harper & Row, 2001. — 401 p.
- Mayers B.* The dynamics of conflict resolution: a practitioner's guide / B. Mayers. — San Francisco : Jossey-Bass, 2000.
- Organization Structuring / ed. by H. Frank. — N. Y., 1971.
- Parsons T.* Communication and the West: The Sociology of the conflict / T. Parsons // Social Change: Sources, Patterns and Consequences. — 1965. — P. 122.
- Pettigrew M.* Training and Development Skills in the Organization Setting / M. Pettigrew, G. Jones. — Sheffield : MSC, 2002. — 231 p.
- Pont T.* Developing Effective Training Skills / T. Pont. — L., 2000. — 314 p.
- Rogers K.* Client-Centered Therapy / K. Rogers. — N. Y., 1952.

Rubin J. Model of Conflict Management / J. Rubin // Journal of Social Issues. — 1994. — Vol. 50, № 1. — P. 33–35.

Schein E. H. Process Consultation / E. H. Schein. — N. Y. : Addison-Wesley Publishing Company, 1988. — 451 p.

Schmidt G. When is a disruptive innovation disruptive? / G. Schmidt, C. Druel // Journal of Product Innovation Management. — 2006. — Vol. 23.

Schuler M. A tool for women's empowerment / M. Schuler, S. Kadirgamar-Rajasingham. — N. Y., 1992.

Senger P. M. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization / P. M. Senger. — N. Y. : Doubleday, 1990.

Settlement and Resolution. — N. Y., 1990. — 422 p.

Steele F. Consulting for Organizational change / F. Steele. — Amherst : Univ. of Massachusetts Press, 1975.

Stringer L. A. Consultation: Some Expectations, Principles and Skills / L. A. Stringer // Social Work. — 1961. — № 6 (3). — P. 85–90.

Научное издание

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ
КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Ответственный редактор *Я. Ф. Афанасьева*

Редактор *П. И. Гринберг*

Дизайнер *А. В. Костюкевич*

Технический редактор *Л. В. Климкович*

Корректор *Т. А. Кошелева*

ISBN 978-5-7621-1056-3



Подписано в печать с оригинал-макета 26.07.19
Формат 60х90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл.-печ. л. 10,0. Тираж 500 экз. Заказ № 19530

Санкт-Петербургский Гуманитарный
университет профсоюзов

192238, Санкт-Петербург, ул. Фучика, д. 15
Отпечатано в ООО «Типография «НП-Принт»
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 15

В новой серии Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов «Социально-трудовые конфликты», открытой в 2017 году, публикуются труды видных специалистов в области конфликтологии и представителей российских профсоюзов

1. МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

Рассматриваются концептуальные подходы к изучению социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт мониторинга социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах.

Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

2. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Рассматриваются теоретические и методологические проблемы построения моделей социального партнерства в контексте социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт моделирования социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах и перспективных моделях социального партнерства.

Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

3. ТРУДОВОЙ АРБИТРАЖ В СФЕРЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ СПОРОВ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Монография отражает исследование деятельности трудовых арбитров на этапах посредничества и трудового арбитража, содержит анализ роли государства как гаранта обеспечения соблюдения и защиты прав и свобод граждан, в частности трудовых прав и свобод.

Рассмотрены история зарождения трудового арбитража, правовые и организационные условия деятельности трудовых арбитров и посредников, опыт разрешения коллективных трудовых споров в правовых рамках.

4. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2005–2015)

В монографии представлен комплексный взгляд на тенденции развития и последствия трансформации российского профсоюзного движения в 2005–2015 годах. Особое внимание уделено влиянию профсоюзов на развитие социального партнерства. Авторы проводят сравнительный анализ эффективности деятельности различных профсоюзных объединений страны по защите социально-трудовых интересов работников.

5. ПРОФСОЮЗЫ НА ЗАЩИТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПРАВ РАБОТНИКОВ: ОПЫТ ФЕДЕРАЦИИ ПРОФСОЮЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Монография отражает исследование деятельности профессиональных союзов, связанной с контролем за исполнением трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, содержит анализ влияния профессиональных союзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Рассмотрены особенности правозащитной деятельности Федерации профсоюзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, способы реализации защитной функции профессиональными союзами, пути совершенствования трудового законодательства и усиления влияния профсоюзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

6. СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ СПОРОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография отражает исследование судебной практики разрешения социально-трудовых споров в современной России, содержит анализ правозащитной деятельности профессиональных союзов, в частности анализ судебной защиты как способа обеспечения этой деятельности.

Рассмотрены основные тенденции совершенствования правового регулирования и развития судебной практики по рассмотрению социально-трудовых споров в России.

7. РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Монография посвящена исследованию системы социального партнерства в субъектах Российской Федерации на современном этапе. В исследовании рассмотрены особенности становления и развития социального партнерства в России, проведен анализ деятельности трехсторонних комиссий в регионах субъектов РФ, выявлены проблемы и проведена оценка эффективности их работы, разработаны рекомендации по совершенствованию социального партнерства на региональном уровне.

8. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2010–2017)

Монография отражает тенденции развития профсоюзного движения в двух крупнейших регионах России — Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В исследовании, охватывающем период с 2010 по 2017 год, анализируются эффективность защиты профсоюзными объединениями социально-трудовых интересов работников, их место и роль в системе социального партнерства, динамика изменения профсоюзного членства.

9. КУЛЬТУРА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография подготовлена по материалам научного исследования на однуименную тему. В работе анализируется широкий круг феноменов, отражающих различные стороны трудовых отношений и определяющих культуру мотивации трудовой деятельности, социальной справедливости, социального и человеческого капитала, социального партнерства.

10. СМИ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (Конфликтологический анализ)

В монографии анализируется актуальная проблема участия СМИ в социально-трудовых конфликтах. Работа построена на обобщении значительного объема эмпирического материала, отражающего различные аспекты и модели влияния СМИ на социально-трудовые конфликты — как конструктивного, так и деструктивного. Рассматривается специфика освещения социально-трудового конфликта на различных этапах его протекания.

11. КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР КАК МЕХАНИЗМ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируется исторический опыт становления и развития коллективно-договорных отношений, рассматриваются различные аспекты реализации потенциала коллективного договора как механизма и формы социального партнерства на уровне предприятия, виды и содержание коллективных договоров в России и зарубежных странах, направления оптимизации содержания и процедур заключения и оценки выполнения коллективного договора.

12. ПЕРЕГОВОРЫ КАК РЕГУЛЯТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: КОНЦЕПЦИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

В монографии рассматриваются различные аспекты переговорного процесса в системе социально-трудовых отношений. Основное внимание уделяется анализу субъектов переговоров, в качестве которых выступают участники социального партнерства — работодатели, профсоюзы, органы государственного управления; технологическим аспектам переговоров. Центральное место в работе занимают технологии разрешения социально-трудовых конфликтов, основанные на переговорных методиках.

13. УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируются актуальные вопросы включения работников в процесс управления организацией в контексте профилактики социально-трудовых конфликтов. Рассматриваются отечественный и зарубежный опыт участия работников в управлении организацией, правовые и организационные аспекты управления с участием персонала на различных уровнях — от предприятия (организации) в целом до рабочего места.

14. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ПОСТСОВЕТСКОЙ РОССИИ: НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ, РЕСУРСЫ И СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ

В монографии характеризуются структура и проблемы становления социальнотрудовых отношений постсоветской России, анализируется национально-культурная специфика социально-трудовых конфликтов, предложена комплексная национально ориентированная система стратегий и условий оптимизации социально-трудовых отношений и профилактики конфликтов, гарантирующая защиту прав работников и конструктивный баланс интересов государства, бизнеса и профсоюзов как основных субъектов социального партнерства.