КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

на тему:

«Практическое приложение конфликтологических знаний»

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. ПРАКТИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНФЛИКТАМ

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Предконфликтная ситуация, характеристика противоречий между сотрудниками организации

3.2. Начало (зарождение) конфликта в организации

3.3. Развитие конфликта в организации

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ПРАКТИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНФЛИКТАМ

Французский социолог А. Турен, считает, что именно «социология запаздывает сравнительно с другими дисциплинами в огромной трансформации общественных наук» [3, С. 29]. Его стремление к отказу «от иллюзорных попыток анализировать действующих лиц вне всякого отношения к общественной системе или, наоборот, от описания системы без действующих лиц» [3, С. 7] продиктовано тем, что он увидел в этом главную опасность. Такой подход достался нам в наследство от классической социологии, которая находится сегодня «не только в состоянии кризиса, но и, по-видимому, неотвратимого упадка» [3, С. 36]. Он предлагает и отстаивает идею, которая заключается в том, что «понятие общества должно быть исключено из анализа общественной жизни. При этом появляется возможность и необходимость описать другой тип анализа, в центре которого находится идея социального действия» [3, С. 18–19]. Социология социального действия А. Турена «отбрасывает такое объяснение действующего лица посредством указания на его место в системе. Напротив, он видит во всякой ситуации результат отношений между действующими лицами, имеющими определенные культурные ориентации, включенными в социальные конфликты» [3, С. 21]. Социология действия, по А. Турену, может быть представлена следующими тезисами.

Живой тканью социальной жизни является деятельность самопроизводства и самотрансформации, через вложение инвестиций, имеющих широкий, а не чисто экономический, смысл.

Социальную жизнь характеризуют конфликты, связанные с борьбой за управление этими инвестициями, наличие все более и более живого сознания действующего лица – субъекта, которое:

* дистанцируется от результатов своих инвестиций;
* признает их своими творениями;
* размышляет над своей творческой способностью;
* выбирает в качестве главной ценности сознание и опыт самого себя в качестве субъекта;
* видит в других сходство с собой единственно в силу способности быть субъектами.

«Здесь коренится единство социальной системы, оно представляет собой область, где производится историчность, представляющая смысл общественных конфликтов и основанная на сознании субъекта» [3, С. 22–24].

Действующее лицо в обществе:

* не является ни отражением функционирования (или противоречий) общества; ни суммой индивидуальных интересов и желаний;
* не может больше говорить от имени Истории, а только от своего собственного имени в качестве определенного субъекта (курсивом выделено мной);
* не призывает никого слиться в большом коллективном порыве, склоняясь, скорее, к антиколлективному порыву;
* отказывается обожествлять общество и еще более государство;
* больше верит в личные свободы, чем в коллективное освобождение;
* утверждает, что общественная жизнь вовсе не управляется естественными или историческими законами, а направляется действиями тех, кто борется и договаривается о том, чтобы придать некую общественную форму значимым для них культурным ориентациям;
* в прошлом оно протестовало против традиций, соглашений, форм репрессий и привилегий, которые мешали его признанию. Сегодня оно протестует с такой же силой, но против аппаратов, дискурсов, заклинаний о внешней опасности, которые мешают ему разъяснить свои проекты, определить собственные цели и непосредственно включиться в те конфликты, дебаты и переговоры, которые он желает.

«Возвращение действующего лица не является возвращением ангела, а скорее, старого крота, и работа социологии состоит в том, чтобы прорвать стену мертвых или извращенных идеологий, а также иллюзий чистого индивидуализма или ослепление декаданса, чтобы увидеть действующее лицо и услышать его слова. Социологический анализ оказывается, таким образом, далеким от официальных дискурсов общества, размышляющего о самом себе. Он гораздо ближе к эмоциям, мечтам, обидам всех тех, кто является действующим лицом, но не признан в качестве такового, потому что формы политической организации и идеологии сильно запаздывают по отношению к практике и действительно современным идеям и чувствам» [3, С. 30–32]. В центр социологического анализа социологии действия ставятся такие понятия, как действующее лицо, общественный (социальный) конфликт, коллективное поведение, формы борьбы, общественное движение.

Одна из основных идей А. Турена [3, С. 10] – это заново определить субъекта, учитывая дистанцию, которую он занимает по отношению к самой способности дистанцирования. Дистанцию, которую способен занять субъект го отношении к ситуации, к себе, к другому, к организации и т.д., необходимо «распредметить» для того, чтобы заново подготовить самого себя к возвращению в деятельность, включению в общественное движение или в культурную инновацию.

Конфликты могут исследоваться на общесоциальном, социально-психологическом и индивидуально-психологическом уровнях. На всех уровнях можно выделить две стратегии взаимодействия конфликтующих сторон. Экспериментально эти стратегии выявлены прикладной психологией, как стратегия «сглаживания» и стратегия, ориентированная на интеграцию [4].

Стратегией «сглаживания», которая является ведущей идеей в тренинговом подходе. Участники оснащаются способами-навыками эффективного поведения, слушания, говорения в уже случившемся конфликте. Основное – это не поиск противоречия, а изменение отношения к факту переживания в конфликте и его последствий;

Стратегией, ориентированной на интеграцию. Она открывает принципиально новые возможности анализа конфликта на основе ясного и открытого выявления всех различий, вычленения наиболее существенных противоречий, уяснения используемых понятий, схем, теоретических конструкций и т.д., а также раскрытия технологий принятия управленческих решений в конфликтных ситуациях.

В отечественных тренингах преобладает первый подход, где упор делается на сиюминутной выгоде и пользе для участников. Практически на всех тренингах инновационного типа, где принимали участие психологи, между автором статьи, как ведущим тренинга, и психологами возникали ожесточенные конфликты, показывающие наличие конфликтофобии и этических предрассудков у психологов [5]. Отношение к конфликтам у большинства традиционно мыслящих психологов – отрицательное. Присутствие такого феномена, как конфликтофобия (страх перед конфликтом), не позволяло им всерьез обратиться к генезису конфликтной ситуации, в одном из пунктов которого появляется конфликт.

Можно сказать, что тренинг – это экспериментальная площадка, на которой возникает реальная возможность выявить коммуникативные способности и возможности исследователей. С одной стороны, возникает осознание необходимости междисциплинарного подхода для целостного видения конфликта, с другой – остаются конфликтофобия, эмоционально-психологическая и интеллектуальная ограниченность исследователей, не позволяющие преодолеть собственные стереотипы сознания.

Принципиальное замечание Б. Хасана обращено к традиционно мыслящим психологам. Оно заключается в том, что большинство исследователей не определяет границы между конфликтом и стоящим за ним противоречием. «Нет четкого различия: где разрешается конфликт, снявший противоречие и имеющий самостоятельную жизнь и форму, а где разрешается породившее его противоречие и таким образом делается шаг в развитии системы» [4, С. 22–23] и человека. «Наблюдая конфликт извне, традиционные психологи всегда стремятся разрешить его изнутри, не выходя за границы субъективированной конфликтной ситуации и обсуждая только пользу ее участников».

В отличие от социальных явлений, которые изучаются общественными науками как бы в отчуждении от их субъективного переживания, конфликт представляет собой особый объект познания. Он не существует независимо от человека, а значит и от исследователя. Конфликт, по Б. Хасану, является необходимой стороной любого взаимодействия как внешнего (интеракция), так и внутреннего (интроакция). Таким образом, считает Б. Хасан, перед прикладной психологией и психологами стоит задача «отойти от стереотипов обыденных представлений, что означает отказаться от субстанционального отношения к конфликту», а значит, исследовать и дистанцию между исследователем и конфликтом. Еще М. Фуко писал, что психология – это «главным образом исследование человека в терминах функций и норм (а эти функции и нормы в свою очередь можно интерпретировать на основе конфликтов и значений, правил и системы)» [4, С. 377], т.е. трактовал конфликт шире, чем позволяют предметные рамки психологии.

Междисциплинарной научной парадигмой (интегрирующей разнопредметное знание под общим углом зрения на жизненный мир и социокультурные процессы в современной отечественной социологии) можно считать экоантропоцентрическую парадигму в социальном познании и социальном управлении. Ее автором является Т.М. Дридзе [2]. Как исследователь, теоретик и практик она преодолела (в первую очередь в своей профессиональной биографии и профессиональном сознании) некоторые междисциплинарные барьеры между филологией (по первоначальному высшему образованию), философией (кандидат философских наук), психологией (доктор психологический наук) и социологией (профессор социологии), а также:

* дала язык описания социальной реальности в двух парадигмах;
* ввела новые понятия и определения;
* предложила социальную технологию, включающую две взаимоувязанные стратегии – социально-диагностическую и социально-коммуникативную, которые встраиваются в управленческий цикл на стадии, предваряющей принятие управленческого решения;
* выделила, из многочисленного арсенала методов, методы диагностики локальной ситуации, которые предоставляют широкие возможности для применения всей «совокупности разновидностей анализа» содержания любых документальных и других источников [1, С. 85].

Проведенный ею анализ некоторых фундаментальных социологических моделей, которые, как правило, представляют собой идеальные конструкты без человека, позволил ей вместо триады понятий: «группа (класс) – общество – общественные отношения» в центр социологического анализа поставить связку «человек – среда (жизненная, социокультурная) – их взаимодействие (основанное на коммуникации)» [1, С. 99].

Близость идей вышеперечисленных исследователей определена не только осознанием социально значимых проблем и конфликтов как целостных социальных феноменов, в которых оказывается человек (общество), но и невозможностью в рамках уже существующих подходов приблизиться к практике.

# 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения. От эффективности управления конфликтом зависит многое: размер дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих конфликтов и пр. Для этого у управления есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: умение вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Практика показала, что сложились три направления (способа) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Рассмотрим сущность некоторых из методов. Начнем с одного из наиболее популярных методов управления конфликтом — ухода от конфликта. Преимущество этого метода состоит в том, что решение такого рода принимается очень быстро. Такой метод целесообразно применять в случаях:

* банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
* наличия более важных проблем, требующих своего решения;
* необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
* потребности выбирать время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
* подключения других сил для разрешения конфликта;
* наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом;
* если время надвигающегося конфликта неудачно.

Этот метод не следует применять в следующих случаях:

* важности проблемы, лежащей в основе конфликтов;
* наличия перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта;

Разновидностью метода «ухода от конфликта» является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно. Этот метод оправдан в условиях полной неопределенности, невозможности предвидеть варианты развития событий. Последствия при этом непредсказуемы.

Следующий метод — уступок или приспособления. В этом случае одна сторона идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется в нескольких случаях:

* когда сторона обнаруживает свою неправоту;
* когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас;
* когда необходима минимизация потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете;
* когда гармония и стабильность особо важны.

Метод «скрытых действий» используется тогда, когда управление конфликтом нуждается, с точки одной из сторон, в скрытых средствах его регулирования. Метод применяется:

* при стечении экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
* при отсутствии желания иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потерять имидж;
* при невозможности вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия;
* при дисбалансе сил, отсутствии паритета в ресурсах сталкивающихся сторон, что подвергает более слабую сторону повышенному риску или требует дополнительных издержек.

Применяемые в этом случае приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки примеры прямого обмана, создание различного рода препятствий. Это может быть скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям, провоцирование актов саботажа, распространение негативных настроений и возможность усиления конфликта на этой почве.

Метод «быстрого решения» применяется в случаях:

* дефицита времени для принятия решения и в связи со сложившимися обстоятельствами;
* изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации;
* если обе конфликтующие стороны желают участвовать в поиске более лучших соглашений;
* если ситуация конфликта не является остро противостоящей интересам сторон и не требует тщательно выработанных и согласованных решений;
* понимания, что подобное «скорое» решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Метод «компромисса» является таким видом соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. Суть его — в управлении конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон. Метод используется в следующих случаях:

* если цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий;
* если комплектующие стороны с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
* если имеется возможность достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
* если имеются условия для достижения целесообразных решений в условиях дефицита времени;
* если имеется выход из конфликта в условиях, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
* если обе сталкивающиеся стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров;
* если стороны имеют достаточно времени;
* если ресурсы ограничены.

Этот метод нецелесообразно применять в случаях:

* нереалистичности первично занятой позиции вследствие ее преувеличенности, раздутости;
* неэффективности компромисса и в случае оспаривания конфликтующими сторонами принятых обстоятельств.

В компромиссном решении нет победителя и нет проигравшего. Достоинствами этого метода разрешения конфликта являются:

* выявления спорных вопросов для обеих сторон;
* подчеркивание взаимных интересов;
* использование «объектного» критерия в ходе переговоров;
* ведение переговоров без оскорбления достоинства обеих сторон;
* разработка взаимовыгодных решений.

Метод «сотрудничества» — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. Он применяется в следующих случаях:

* при необходимости выработки интегративного решения, когда проблемы обеих сторон очень важны;
* если одна из сторон нуждается в выяснении своих целей в данном конфликте;
* при необходимости выработки соглашения о решении проблем сторон на основе принципа консенсуса;
* если имеется достаточно времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В данном случае специфичны и сами действия сторон. Они включают: ориентацию на разрешение проблемы; поиск интегрируемых решений; выявление ситуаций, дающих выигрыш обеим сторонам; подход к конфликтам и проблемам как к вызову.

Основные ограничения применения этого метода связаны с условиями времени и обязательностью сторон. Применение этого метода дает выигрыш обеим конфликтующим сторонам.

Метод «силы» связан со стремлением оппонента навязать свое решение другой стороне. Зачастую более сильная сторона стремится заставить принять свою точку зрения любой ценой.

Этот метод применяется в следующих условиях:

* необходимо быстрое, решительное действие, возможно, при чрезвычайных обстоятельствах;
* вынужденное принятие непопулярных решений (снижение заработной платы, введение дисциплинарных ограничений и т.п.);
* наличие жизненно важной для организации ситуации и при осознании более сильной стороной свей правоты;
* необходимо принятие мер против социальных групп с деструктивным типом поведения.

Этот метод предполагает использование следующих приемов:

* навязывание стратегий, в выгодной сильной стороне;
* использование конкуренции;
* использование власти путем принуждения для получения однозначных результатов;
* требование подчинения.

При применении этого метода проигравшая сторона, не имея возможностей решить собственные проблемы, может прибегнуть к различным формам скрытой и открытой конфликтности.

Этот метод эффективен в ситуациях, где администрация имеет значительную силу над работниками [1].

# 3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## 3.1 Предконфликтная ситуация, характеристика противоречий между сотрудниками организации

На начало 2008 года в организации ЧП «Галактика-Пресс» наметилась конфликтная ситуация, вернее даже несколько.

Предконфликтный период имел место еще в конце 2008 года.

Секретарь, заступивший на должность в 2004 году стала допускать больше ошибок и несобранности в работе, чаще брать больничные листы. Замешать ее приходилось рекламным агентам, что также мешало им нормально выполнять свои обязанности. Клиенты, чьи объявления или рекламные формы выходили не в срок и с допущенными неточностями проявляли недовольство. Издание начало нести убытки.

В компьютерном отделе в следствии неслаженной работы амбициозного начальника отдела и подчиненных, в особенности, графического дизайнера, также случались сбои в работе. Начальник отдела упрекала графического дизайнера в несобранности, медлительности. Также ее не устраивала чрезмерная религиозность дизайнера и ее вероисповедание.

Дизайнер в свою очередь вел агитационные речи среди остальных работников, чем раздражала и отвлекала их от выполнения поставленных обязанностей.

Менеджер и начальник отдела компьютерной верстки постоянно обращались к директору с просьбой четко разграничить их обязанности, сферу влияния и ответственности.

Наметился ряд неудач, финансового и правого характера. Директор стал часто отсутствовать в командировках. Редактор пыталась заместить его, осваивая незнакомые ей работы, устанавливая заново, уже налаженные и контакты. У второго рекламного агента, как и секретаря наметились нервные срывы, переходящие иногда в плач или неадекватное нервное поведение. Остальные работники пытались сохранять спокойствие и режим работы.

## 

## 3.2. Начало (зарождение) конфликта в организации

Поводом для начала конфликта в организации ЧП «Галактика-Пресс» стал следующий инцидент: секретарь допустила ошибку при приеме рекламного текста у заказчика. Тот в свою очередь, после выхода газеты пришел в редакцию и в ультимативной форме потребовал компенсации за ущерб, при этом сильно завысив размер компенсации. В противном случае, он угрожал обращением в суд. Директор в грубой форме переложил все притязания на секретаря. Та, в свою очередь, возмутилась ненормированной продолжительностью дня и тяжелыми условиями труда (работа с компьютерной техникой старого образца сказывалась на здоровье).

Таким образом, мы видим зарождение межличностного конфликта, причиной которого стала потребность секретаря в адекватном отдыхе и нормальных условиях труда. Это пример столкновения потребностей, внутренних неантогонистических противоречий, важный для конкретного работника, приводящий к реальному конфликту.

Объективными элементами конфликта выступают злоупотребления администрацией свободным временем работника, а субъективными – слабость его нервной системы, подверженность стрессам, быстрая утомляемость и высокая потребность в отдыхе.

Основными участниками стали директор организации, его подчиненный – секретарь (инициатор) и заказчик, выступивший организатором. Остальные специалисты, присутствовавшие при этом происшествии стали косвенными его участниками, третей стороной.

Данный конфликт может иметь в перспективе как конструктивные, так и деструктивные последствия. Первым деструктивным последствием стало разрастание конфликта и образование нового – межгруппового.

Рекламные агенты и менеджер (пособники первой стороны) примкнули к требованиям секретаря, поддержав ее в столкновении. На строну администрации же встали начальник компьютерного отдела и редактор (пособники второй стороны). Мастера по компьютерной верстке, как и графический дизайнер, журналист и остальные работники предпочти удерживать нейтралитет (посредники). При этом у оппонентов не вполне соответствует ранг.

Причинами разрастания конфликтов стали объективные и субъективные противоречия, вызванные непродуманной политикой администрации по отношению к распределению обязанностей в системе управления, личностные качества участников.

Цель первой стороны является улучшении условий труда и распределения обязанностей, а целью второй стороны сохранение сложившихся порядков и угнетение оппозиционных настроений, поддержание нормальной работы и существования организации.

## 3.3. Развитие конфликта в организации

Динамика конфликта стремительная. Его эскалация происходит быстро и не прогнозировано. При этом открываются в большей мере его деструктивные функции на межгрупповом и личностном уровне.

Директор и редактор угрожают несогласным работникам штрафными санкциями вплоть до увольнения. При этом они не готовы пойти на такой решительный шаг, нежелание потерять компетентных сотрудников и подвергнуть опасности все предприятие еще больше усиливает эмоциональное напряжение. Секретарь обращается к юристу, обнародует конфликт.

Между двумя группами структурных подразделений устанавливается «война» от открытых скандалов, до причинения скрытых неприятностей. Нейтральные участники пытаются наладить контакт между сторонами конфликта, но на данном этапе это ни к чему не приводит. У самых незащищенных, как секретарь, второй мастер по компьютерной верстке, второй рекламный агент развиваются тревожность, пессимум, неуверенность в собственных силах и мысли об увольнении по собственному желанию.

Но нужно отметить и положительную функцию конфликта – информационную. Теперь администрация обратила внимание на проблемы.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вершинин М.С. Конфликтология. Курс лекций. Высшее профессиональное образование, Изд-во Михайлова В.А., 2003. – 256с.
2. Дридзе Т.М. Социальная коммуникация в управлении с обратной связью // Социальные исследования. М.: Наука, 2005. – 157с.
3. Турен А. Возвращение человека действующего. Очерк социологии. М.: Научный мир, 2006. – 231с.
4. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск: РИЦ Красноярского гос. Ун-та, 2006. – 407с.
5. Цой Л.Н. Практическая конфликтология: проблемы и перспективы.//В контексте конфликтологии. М.: «Институт социологии РАН», 2007. – 132с.