СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc196328514)

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОВ 6](#_Toc196328515)

[1.1.Общая характеристика конфликта 6](#_Toc196328516)

[1.2.Причины возникновения конфликтов 18](#_Toc196328517)

[1.3.Развитие конфликта 29](#_Toc196328518)

[1.4 Последствия конфликта 33](#_Toc196328519)

[2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ И РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ 37](#_Toc196328520)

[2.1.Методы профилактики конфликтов в организации 37](#_Toc196328521)

[2.2. Стили конфликтного поведения 49](#_Toc196328522)

[2.3. Способы разрешения конфликтов 58](#_Toc196328523)

[2.4.Методика урегулирования конфликтов 66](#_Toc196328524)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 77](#_Toc196328525)

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………………….80

ВВЕДЕНИЕ

Люди издавна мечтали о таком обществе, в котором прекратятся всякие распри и утвердится вечный мир. Но вместо этого они вновь и вновь оказывались в состоянии войны всех против всех. Все же на­дежда на возможность обуздания разрушительной стихии всеобщей ненависти не умирала.

Конфликты в XX в. яв­лялись основной причиной гибели людей. Две мировые войны, более 200 крупномасштабных войн, локальные военные конфликты, террор, вооруженная борьба за власть, убийства, самоубийства — все эти виды конфликтов, по самой приближенной оценке, унесли в завершившем­ся столетии более 300 млн человеческих жизней. Медленное, но не­удержимое совершенствование и распространение оружия массового поражения, агрессия НАТО против Югославии, США — против Аф­ганистана и Ирака, наш конфликт в Чечне, многочисленные военные конфликты последних лет свидетельствуют о возрастании опасности войн, в том числе с применением новых видов оружия массового по­ражения. Возможно, XXI в. поставит человечество перед альтернативой: либо он станет веком конструктивного разрешения конфликтов, либо бу­дет последним веком в истории цивилизации.

Усилия конфликтологии сконцентрированы сегодня вокруг реше­ния следующих основных теоретических задач:

-выявление сущности конфликтов, их причин, этапов, участников;

-определение методов регулирования конфликтных ситуаций, а также способов предотвращения конфликтов;

-установление основных форм конфликтов, своеобразия каж­дой из них.

Как видно, эти задачи носят не только теоретический, но в значительной мере и практический, прикладной характер.

Современная общественная жизнь не оставляет нам возможности медлить с теоретическим осмыслением социальных конфликтов. Потребность в изучении причин, видов и способов их регулирования становится все более острой. В нашей стране, да и в мире в целом, наблюдается взрывной рост конфликтов.

Термин «конфликт» отражается в языке множеством других, весьма разнообразных терминов, таких, как противоречие, столкнове­ние, схватка, спор, распря. И все они, так или иначе, выражают суть конфликта. Сам же термин «конфликт», стал одним из самых распространенных международных терминов, что лишний раз свидетельствует об универсальности этого социального явления.

Однако из этого не следует, что в жизни нет ничего кроме противоречий и борьбы. Универсальность конфликтов еще не дает основа­ний для того, чтобы их абсолютизировать. Противоборство встреча­ется в жизни не чаще, чем согласие. Жизнь есть постоянная смена войны и мира, покоя и борьбы, конфликта и консенсуса, она непре­рывна. В ней зло не существует без добра, счастье без горя, порядок без хаоса. Сам конфликт можно определить как нарушенное согла­сие, а согласие — как результат улаженного конфликта.

Подобное представление о конфликтах, как об одной из сторон социальных взаимоотношений, хотя и важной, но не единственной, утвердилось далеко не сразу. Оно явилось результатом длительного, многоэтапного процесса становления науки о конфликтах.

Каждому россиянину, руководителю на любом уровне, прежде все­го государственном, сегодня срочно необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различ­ных масштабов. Такие знания трудно получить, опираясь только на здравый смысл. Нельзя их целиком позаимствовать и у зарубежных специалистов, так как отечественные конфликты достаточно специ­фичны. Научиться конструктивно вести себя в конфликтах можно опытным путем. Но опыт либо слишком дорого стоит, либо прихо­дит поздно. Для быстрого получения практических знаний о конф­ликтах необходимо энергичное формирование и развитие науки — отечественной конфликтологии, которая находится сегодня на завершающей стадии формирования в самостоятельную науку.

Проблема конфликтов в организациях весьма актуальна в настоящее время, поскольку конфликты возникают в любом коллективе. В большинстве случаев конфликт переводит организацию на новую фазу развития. По мере развития организации как институализированной коллективной деятельности конфликты не исчезают, а нарастают как по количественным, так и по качественным параметрам.

Конфликты в организации взаимопереплетены, оказывают влияние друг на друга, они встроены в повседневное взаимодействие членов организации, зачастую протекают в скрытой, незавершенной форме. Эту особенность конфликта подчеркивают Бородкин Ф.М. и Коряк Н.М.. Отмечая, что «на фоне одного большого конфликта... можно фиксировать несколько проходящих параллельно и последовательно «меньших» конфликтов, от успеха в которых зависит победа в «большом» конфликте...». Это болезненный процесс, и необходимо управлять им, владеть определенными навыками по разрешению, а иногда и предупреждению конфликтов, облекая их в цивилизованную форму. Понимание социальной природы конфликта и методов в управления конфликтами является необходимым условием эффективного управления предприятием.

Цель представленной дипломной работы – определить теоретическую базу понятия «конфликт»: рассмотреть различные точки зрения на сущность конфликта, показать, какие формы он принимает, по каким причинам возникает, как развивается и какие последствия имеет.

Исходя из основных целей работы, определим основные задачи: разобрать способы управления конфликтами, процедуры по их разрешению, проанализировать их эффективность, рассмотреть и определить специфику конфликтов на российских предприятиях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОВ

* 1. Общая характеристика конфликта

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоцио­нальном фоне. Они утверждают, что конфликт, будучи проявлени­ем общения существ, способных к самосознанию, означает отсут­ствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения [Киб, с.38].

Социологи, для которых привычнее выделять социальные от­ношения, больше склонны характеризовать конфликт, прежде всего, как предельное обострение противоречий, столкновение и проти­воборство, вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, клас­сов, наций, государств . Юристами конфликт обычно трактуется как противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодей­ствие сторон, преследующих несовпадающие или взаимно исклю­чающие друг друга цели [ ].

Специалисты по вопросам управления чаще определяют конф­ликт как универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий и ограничений в любой сфере, где осу­ществляются контакты между отдельными людьми и их сообще­ствами. Среди зарубежных ученых и специалистов по управлению широко распространено идущее из США позитивно-функциональ­ное истолкование сущности конфликта как борьбы за ценности и определенные претензии на социальный статус, власть, материаль­ные и духовные блага — борьбы, участники которой стремятся ослабить, нейтрализовать или даже уничтожить соперника. В со­ответствии с этим пониманием авторы американского учебника «Основы менеджмента» представляют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Отечественные издания об основах менеджмента описывают конфликт в качестве столкновения противоположно направлен­ных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей. Это понимание закрепилось и в публикациях по управлению персоналом. К примеру, в пособии по кадровой работе В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала» конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное разли­чием взглядов, позиций и интересов» [Киб, с.37].

Если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания как столкновения сторон, мне­ний и сил, то для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии наиболее близким и приемлемым будет, вероят­но, следующее определение: конфликт — это нормальное проявле­ние социальных связей и отношений между людьми, способ взаимо­действия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и ин­тересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Существенно значим вопрос о месте и роли конфликтов в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы, органи­зации и общества в целом. Недаром еще мыслители Древнего мира и Средневековья усматривали в конфликтах некое средство к вза­имопониманию и доброму согласию. В Новое время большинство тех, что закладывали фундамент конфликтологии, указывали на конфликты как на средство разрешения социальных противоре­чий и поддержания равновесия в общественном устройстве. На со­временном этапе четко выделяются как осуждение враждебных противоборств на любом уровне, так и признание важной роли мирно разрешаемых конфликтов в установлении взаимопонима­ния и сотрудничества между людьми.

Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой — зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором — направленность от­ношений конфликтующих субъектов социальных связей.

Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред участвующим в нем сторонам. Поэтому его функции характери­зуются с учетом позитивных и негативных последствий.

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных инте­ресов и целей всех сторон, а также достижение понимания и дове­рия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, пре­одоление конформизма, покорности, стремления к превосходству. К отрицательным, дисфункциональным последствиям конфлик­та относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от ре­шения назревших проблем, нарастание враждебности в межлич­ностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т.п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, вы­годой или потерями), так и духовно-нравственную сферу (способ­ны повышать или ослаблять социальную активность, поощрять или подавлять оптимизм, воодушевление людей). Всё это эмоциональ­но сказывается на эффективности совместной деятельности, мо­жет облегчать либо затруднять процесс управления организацией.

Жизнь представляет бесчисленное количество фактов, подтверждающих функциональное разнообразие конфликтов по направ­ленности, полезным и вредным последствиям. Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное зна­чение в деле управления организацией и поведением персонала [Киб, с.39].

1. Интеграция персонала. Достижение интегрирующего эффекта влияет на устойчивость и стабильность социальной системы, фор­мирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, переналадку управленческого механиз­ма. Интеграция выигрывает в тех конкретных ситуациях, когда кон­фликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов, и проигрывает, если конфликт­ное столкновение наносит трудновосполнимый ущерб организо­ванности и единству коллектива.

2. Активизация социальных связей. Придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности сказывается на темпах социально-экономического развития, как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, опре­деляет ту или иную степень делового настроя.

Для любой группы важны сплоченность, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения об­разуют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых — сходство взглядов и ценностных ориентации его членов, эффективность и необременительность групповых уз.

«Сидящим в одной лодке», как минимум, надлежит руководствоваться обще­принятыми принципами солидарности и делового сотрудничества, добавляя к ним специфические требования данной, отдельно взя­той группы. Пример тому — трудовой коллектив, представляющий собой, как правило, компактную, возникающую в рамках отдельного предприятия (организации, учреждения), относительно устойчи­вую социальную общность.

3. Сигнализация об очагах социальной напряженности. Конфликт­ное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста. Обычно возникновение конфликтной ситуации предупреждает о неблагополучном положении в данной организации, обнаруживая и предавая гласности, к примеру, нетерпимые условия труда, про­извол администрации, злоупотребления отдельных должностных лиц, отступления от производственной демократии и т.п.

Так, сотрудник, озабоченный снижением своего заработка, идет на конфликт с руководством участка, цеха или предприятия. При этом он указывает на неудовлетворительные условия работы, неспра­ведливость в начислении премий и т.п. Бывает, что в подобных слу­чаях берет верх эгоистическая цель любой ценой удовлетворить свой корыстный интерес. Но чаще за схожей ситуацией кроется нечто большее: стремление упорядочить ведение работ и улучшить усло­вия труда, объективно способствовать успешной деятельности пред­приятия и увеличению прибыли. Важно, уяснив причину конфлик­та, оценить его функциональную направленность.

4. Средство инновации, содействия творческой инициативе. В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия обществен­ного развития, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.

Оригинальные, по-новому сформулированные идеи, отказ от укоренившихся привычек и устаревших традиций очень часто на­талкиваются на неприятие, сопротивление, негативную реакцию. Инновациям — будьте изобретение или рационализаторское пред­ложение, более совершенные формы организации труда и управ­ления — практически всегда, на любой их стадии сопутствуют кон­фликты, так как успех в борьбе за новое требует преодоления раз­ного рода препятствий, приверженности прежним ценностям, инертности и консерватизма. Они не обходятся без боязни понести материальный урон и опасений престижного характера, прими­тивной зависти удачливому новатору.

5. Трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений. Конфликт, поляризуя противоположные силы, од­новременно создает предпосылки для их объединения и спло­ченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

Конфликт, если он протекает на здоровой основе, укрепляет базу солидарности и сотрудничества людей, занятых совместным делом, удовлетворения их потребности в уважении к себе и обществен­ном признании, обеспечивая тем самым выбор приемлемых для большинства правил поведения. В пределах конкретной организа­ции такой конфликт улучшает социально-психологический кли­мат в коллективе, ослабляет или вовсе устраняет напряженность, приносит профилактический эффект очищения атмосферы меж­личностных и межгрупповых отношений, создает условия, кото­рые благоприятствуют хорошему настроению и социальному оп­тимизму персонала.

Если же в конфликте преобладают негативные начала, такой кон­фликт отвращает противоборствующие стороны от сотрудничества, воздвигает искусственные преграды на пути к взаимопониманию, подогреваемые стремлением продолжить противостояние и, не счи­таясь ни с чем, любой ценой настоять на своем. В результате ухудша­ется морально-психологическая атмосфера, осложняются отношения между соучастниками общего дела, ослабляется их уверенность в своей нравственной защищенности при общении с коллегами.

6. Информация о состоянии организации, качествах людей, занятых совместной деятельностью. Конфликт, безусловно, обогащает кру­гозор участников конфликта и повышает уровень их осведомлен­ности друг о друге, может служить источником жизненного опыта, средством обучения и воспитания, а также зондирования настрое­ний в том или ином коллективе. Конфликтная ситуация создает дополнительные возможности для предания огласке более полных и достоверных сведений как о проблемах, требующих решения, так и о людях, от которых зависит принятие надлежащих мер, о при­сущих им интеллектуальных, эмоциональных и волевых качествах. Столкновение в конфликте позволяет оппонентам лучше узнать друг друга, устанавливать взаимопонимание и находить «общий язык», обогащать практику делового сотрудничества.

7. Профилактика (предотвращение) разрушительных противоборств.

Достигая разрядки напряженности между участниками конфлик­та, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удается избежать столкновений со значительным материальным ущербом и нравственными потерями, длительным разладом в коллективе, выбивающим всю организацию из нормальной колеи. К приме­ру, недостаточное внимание к своевременному урегулированию коллективных трудовых споров, социальных конфликтов на по­чве задержки выплаты заработной платы, недооценка примири­тельных процедур могут обернуться общим социально-трудовым конфликтом вплоть до ее крайней формы — забастовки.

Суммарное представление о функциональной направленности конфликтов в организации дает табл. 1, представленная в ПРИЛОЖЕНИИ 1. Но только тщательное осмысление конфликтного процесса, его результатов может с большей точностью указать ведущий вектор происходящих изме­нений. Лишь через призму тщательного анализа и осознание по­следствий определяется преобладающая функция конкретного конфликта. Тем более, что последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, харак­тера поведения сторон, методов преодоления расхождений, уме­ния тех, кто управлял конфликтом.

При любом исходе последствия конфликта оказывают определен­ное влияние на организацию и ее персонал, В этом воздействии, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Важ­но, соблюдая научный подход и объективность, избежать преуве­личений в оценке и позитивных, и негативных последствий слу­чившегося конфликтного столкновения. Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функциональ­но-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

Существует несколько критериев для типологии конфликтов.

По своим последствиям конфликт подразделяется на функциональный, т.е. ведущий к повышению эффективности организации, и дисфункциональный, снижающий уровень группового сотрудничества, эффективности организации и личной удовлетворенности.

Согласно другим типологиям, конфликты делятся на затянувшиеся и кратковременные; на чистые и смешанные (критерием является возможность соглашения между сторонами) и т.д.

В зависимости от того, кто участвует в конфликте, его подразделяют на четыре типа.

1. Внутриличностный конфликт. Его типичной формой является ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования и целевые установки по выполнению его работы. Подобные требования к подчиненному могут исходить от начальника, а также  
возникать в результате нарушения принципа единоначалия.

Причиной внутриличностного конфликта может послужить и отсутствие согласованности между производственными требованиями и личными потребностями, ценностями. Подобный конфликт может быть результатом перегруженности работой или, наоборот, ее малым объемом. Он также связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в организации и самом себе, а также со стрессом. Стресс характеризуется чрезмерным психологическим и физиологическим напряжением человека. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивидуума, а следовательно, для организации.

2. Межличностный конфликт. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Чаще всего этот тип конфликта представляет собой борьбу руководителей за ограниченные человеческие или денежные ресурсы, за время пользования оборудованием или одобрение какого-либо проекта. Цель этой борьбы склонить вышестоящее начальство к принятию решения, выгодного для данного субъекта. Кроме того, причинами межличностных конфликтов могут быть противопоставление руководителя коллективу, его неумение и нежелание сблизиться с неформальными лидерами; отсутствие четкости и конкретности в распределении сфер деятельности, прав, обязанностей, ответственности между подчиненными и уровня оплаты труда. Этот конфликт также может вырасти и из несоответствия взглядов, целей, ценностей сталкивающихся личностей.

3. Конфликт между личностью и группой. Он возникает в случае наличия противоречивых ожиданий у группы людей и ожиданиями отдельной личности, которая отказывается от соблюдения общепринятых и установленных группой норм поведения, лишаясь возможности быть в нее  
включенной и, соответственно, удовлетворять свои социальные потребности. Конфликт между личностью и группой может возникнуть и в результате того, что занимаемая отдельной личностью позиция не совпадает с позицией группы. Человек, идущий против мнения группы - как бы близко к сердцу он ни принимал интересы своей организации - становится источником конфликта. Им также может оказаться и руководитель, вынужденный обеспечивать соответствующую производительность и следовать процедурам организации. Если дисциплинарные меры, принятые им, подчиненные сочтут необоснованными или нежелательными, группа может ответить на его действия изменением отношения к нему и возможным снижением производительности труда.

4. Межгрупповой конфликт. Примером такого конфликта является конфликт между формальными и неформальными группами, когда неформальные организации, считая, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться против него и снизить производительность труда. Другим примером межгруппового конфликта является конфликт между администрацией и профсоюзом. Различие целей может породить конфликт и между функциональными группами внутри организации, автономные действия которых приносят взаимный ущерб. Примеров может служить конфликт между отделом сбыта, ориентированным на покупателя, и производственным отделом, заботящимся о соотношении затрат и эффективности. Другой пример - когда одно подразделение старается увеличить прибыль путем продажи внешним потребителям  
продукции, которая могла бы быть продана другим подразделениям данной организации по более низкой цене и удовлетворить их потребности.

Наряду с вышеприведенной типологией конфликта разработана еще одна классификация, в основе которой лежит разделение конфликтов на группы, имеющие своим критерием уровни управления, занимаемые субъектами конфликта:

конфликты между управляющими и управляемыми в рамках организации;

адаптационные конфликты, субъектами которых являются люди, следующие сложившимся в организации нормам и правилам внутреннего общения, с одной стороны, и не знающие этих правил новички - с другой;

конфликты на управленческом уровне, связанные с разработкой стратегии поведения, критериев эффективности деятельности организации. Эти конфликты чаще всего связаны с личностными и кадровыми конфликтами, с продвижениями персонала в рамках данной организации, с борьбой за распределение позиций в ее структуре.

В основу типологии Х. Бисно положены причины конфликта:

конфликты интересов, которые характеризуются переплетением интересов или обязательств;

вынужденные конфликты, намеренно создаваемые для достижения целей, отличных от тех, которые были провозглашены;

ложно соотнесенные конфликты, запутанные неверной атрибуцией поведения участников, содержания и причин;

иллюзорные конфликты, основанные на неправильном восприятии или непонимании;

замещенные конфликты, в которых оппозиция или антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительно обиженных участников или от реальных тем;

экспрессивные конфликты, которые характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм или другие сильные чувства.

Частично перекликается с приведенной выше типология В. Зигерта и Л. Ланг, включающая в себя следующие конфликты:

мотивационные, имеющие место вследствие недооценки таких психологических потребностей личности, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, самореализация, чувство собственного достоинства. Постоянные недогрузки или перегрузки на производстве могут усилить социальную напряженность, нарушив спокойствие;

коммуникационные конфликты, которые возникают, когда никто не идет на установление «обратных связей» с руководителем, опасаясь указывать ему на его ошибки, или же когда один из сотрудников находится в неведении относительно того, что его признают и с его мнением считаются;

внутриличностные, когда сотрудник вынужден играть несколько ролей, которые он не может гармонизировать;

конфликты бессилия власти: руководителю противостоит оппозиция, что может быть связано, например, с его желанием внедрить инновации;

фантомные, справиться с которыми гораздо сложнее, чем с конфликтами другого рода, поскольку порождающая их информация существует только в воображении людей, неверно интерпретирующих действия сотрудников.

Л. Коузер делит конфликты на реалистические и нереалистические. Первые отражают столкновения между людьми по поводу требований или ожиданий, и в данном случае конфликты, во-первых, сигнализируют человеку об экстремальной проблемной ситуации, а во-вторых,  
мобилизуют его на конкретизацию проблемы и на поиск возможных путей ее решения. Нереалистические конфликты возникают из агрессивных импульсов, которые ищут выражения вне зависимости от объекта, и не направлены на достижение конкретного результата.

Отечественные исследователи, Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк, подразделяют конфликты на эмоциональные и деловые. Эмоциональные конфликты могут быть вызваны чувством антипатии, враждебности. Из сложившейся конфликтной ситуации существуют только два выхода: либо  
разъединение оппонентов, при котором взаимодействие между ними невозможно, либо полная психологическая перестройка всех оппонентов, вовлеченных в конфликт. Любой деловой конфликт или цепь деловых конфликтов, оппоненты в которых постоянны, имеет тенденцию переходить в эмоциональный, поскольку, будучи затянувшимся, он вследствие действующих в нем психологических закономерностей может привести к  
«потере» объекта и цели конфликта (объект и цель потеряют свою значимость для оппонентов) и к формированию негативного отношения друг к другу. Конфликт может прекратиться с изменением любой характеристики элементов конфликтной ситуации: цели, объекта конфликта, оппонентов, отношений «объект – оппонент» или «оппонент – оппонент».

И, наконец, по характеру развития конфликты, согласно Ф. М. Бородкину и Н. М. Коряк, бывают антагонистические и неантагонистические. Антагонистический конфликт развивается по принципу «все или ничего»; он бескомпромиссен, и его разрешение возможно только при полном отказе всех оппонентов, кроме одного, от своих целей. Неантагонистический (компромиссный) конфликт характеризуется тем, что приближение одного из оппонентов к своей цели грозит одному или нескольким другим оппонентам отдалением от своих целей или невозможностью, по их оценке, продвижения вперед. Хотя цели конфликтны, общее состояние системы оппонентов равновесно. Поэтому можно искать сознательный компромисс между конфликтными целями, а, следовательно, и компромисс между группами, пытающимися достичь этих целей.

* 1. Причины возникновения конфликтов

Причины конфликта раскрывают источники их возникнове­ния и предопределяют характер протекания, методы урегулиро­вания.

Причины конфликта — это проблемы, явления, события, кото­рые предшествуют конфликту и при определенных ситуациях, складывающихся в процессе деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его. На рис. 1 в ПРИЛОЖЕНИИ 2 показано место причи­ны конфликта в его возникновении и развитии.

Таким образом, деятельность субъектов социального взаимодействия порож­дает причины конфликта при определенных условиях, и в резуль­тате действия конкретных факторов причины проявляются и создается конфликтная ситуация, при которой отношения между противоборствующими сторонами накаляются до такой степени, что достаточно инцидента, повода («зажечь спичку»), чтобы воз­ник конфликт. Инцидент — это стечение обстоятельств, являющих­ся поводом для конфликта.

Среди огромного множества причин конфликтов можно выде­лить общие и частные причины. Общие причины проявляются практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно от­нести следующие причины:

- социально-политические и экономические причины, связанные с социально-политической и экономической ситуацией в стране;

- социально-демографические причины, отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрас­том, принадлежностью к этническим группам и др.;

- социально-психологические причины, отражающие социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотноше­ния, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, на­строения и т.д.;

- индивидуально-психологические причины, отражающие индиви­дуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

Частные причины непосредственно связаны со спецификой кон­кретного вида конфликта. Например, неудовлетворенность усло­виями трудовых отношений, нарушение служебной этики, не­соблюдение трудового законодательства, ограниченность ресурсов, различия в целях и средствах их достижения и т.п.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конф­ликтных ситуациях. Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, оголяющие причины конфликтного противосто­яния и требующие его разрешения. Взаимодействие причины кон­фликта, конфликтной ситуации и конфликта показано в виде схемы на рис. 2 в ПРИЛОЖЕНИИ 3.

Организация в широком смысле представляет собой соци­альную систему, устойчивую форму объединения людей — инди­видов, групп и иных общностей, причастных к определенной со­вместной деятельности, а также условия их взаимодействия друг с другом. Это более или менее сложное структурное образование, которому свойственны упорядоченность, формализация и стандар­тизация социальных связей и отношений, интеграция составляю­щих его элементов и их функций.

В обычном, узком смысле слова организация есть способ орга­низационного построения, призванного гарантировать прочность объединения определенного числа людей и соответствующую структуру. Ей присущ ряд отличительных черт: целевая природа, поскольку организация создается для реализации тех или иных целей и характеризуется, прежде всего, через это целедостижение; распределение членов организации — участников совместной де­ятельности — по статусам и ролям в интересах достижения постав­ленной цели; функциональная специализация, основанная на общественном разделении труда и форм деятельности; наличие управляющих подсистем или звеньев, которые, используя свои специфические средства регулирования и контроля, обеспечива­ют координацию совместной деятельности, придание организации стабильности.

Экономические организации (акционерные общества, хозяй­ственные товарищества, производственные и потребительские кооперативы, государственные и муниципальные предприятия) име­ют свои особенности в структурном отношении и функционирова­нии. В частности, их специфика заключается в том, что они создаются какими-то другими, более широкими организациями или лич­ностями специально для производства и реализации товаров, оказа­ния всевозможных услуг, извлечения прибыли.

Любая организация не может существовать и исполнять свои социальные функции без той или иной степени внутренней напря­женности, межличностных и межгрупповых столкновений, т.е. без конфликтов и, следовательно, деятельности по их разрешению. Пи­тательной средой конфликтного противостояния могут быть:

- условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для де­ятельности организации обстоятельств;

- проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, содержанием и престижностью работы, отношениями в коллек­тиве между отдельными лицами и социальными группами;

- структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных свя­зях, недовольство работников решениями администрации;

- эмоциональные всплески, вызываемые различиями в тем­пераменте, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Еще при классификации конфликтов было констатировано, что по непосредственным причинам возникновения конфликтные противоборства бывают организационными, эмоциональными и социально-трудовыми.

Организационные конфликты обычно возникают и протекают в пределах определенной структуры — рабочей группы, сектора, цеха, отдела, предприятия (фирмы) в целом. Они порождаются главным образом изменениями экономического положения в условиях ры­ночной конъюнктуры, неэффективностью форм специализации и кооперации производства, рассогласованностью разных по уров­ню и статусу звеньев управления, дисбалансом рабочих мест, нарушениями установленного в организации внутреннего рас­порядка.

К этому ведут сами условия хозяйствования, трудно­достижимая синхронность функционирования и обязательного взаимодействия различных частей организации, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения.

У всякого предприятия, любой коммерческой организации при­нято выделять три основных направления развития:

1) материаль­но-техническое, которое зависит в основном от степени совершен­ства орудий труда и других средств производства, реализации достижений науки и передовой технологии;

2) организационно-экономическое, выражающее формы собственности, уровень спе­циализации и кооперирования производства, систему организации, нормирования и оплаты труда, методы управления;

3)социально-психологическое, теснейшим образом связанное с интеллектом, профессиональными качествами и квалификацией работников, удовлетворением не только их материальных, но и духовных потреб­ностей, психологической и нравственной атмосферой в коллективе.

Каждое из названных направлений само по себе может быть полем для конфликтов. Но и их несовпадения, расхождения в стра­тегии и тактике технического, экономического и социального раз­вития способны порождать конфликтные ситуации, особенно ча­стые при дефиците финансовых, материальных, кадровых и иных ресурсов.

В идеале все должны работать на общий успех, все обязаны кон­центрировать силы и энергию в одном русле (эффект «сжатого ку­лака»). На практике согласованность достигается не всегда, на­блюдается разрозненность в действиях (эффект «растопыренных пальцев»). Структурные подразделения, впряженные в одну «теле­гу», нередко тащат ее в разные стороны, как в известной Крыловской басне. Результат оказывается меньшим, чем рассчитывали, а неадекватность усилий становится поводом для конфликтных раз­борок — ищут, как правило, «крайнего», а то и «козла отпущения».

Конфликты организационного порядка питает и неизбежная зависимость одних работников от других, сбои коммуникативных связей при передаче и получении нужной информации. Одно дело — исполнение дисциплины и служебных обязанностей в условиях четкого рабочего ритма, а другое — при неразберихе, хаосе, отсут­ствии элементарного регламента.

Известно также, что каждый работник, входя в персонал орга­низации как часть целого, имеет свои функции, обязанности и на­лагаемую ими ответственность. Вместе с тем он должен распола­гать соответствующими средствами, правами и полномочиями. Все это в совокупности составляет рабочее место — индивидуальное или групповое. Структура его проста, она представлена на рис.2. в ПРИЛОЖЕНИИ 2.

Все в структуре рабочего места взаимосвязано. Равновесие эле­ментов должно обеспечиваться уставными предписаниями, техно­логическими требованиями, надлежащей организацией труда, должностными и иными инструкциями, правилами получения и пользования необходимой информацией. Любое нарушение балан­са в этой структуре — уже дыра, через которую на поверхность отношений непременно прорастет конфликт. Недаром еще Анри Файоль — один из основоположников научного менеджмента — настаивал на следующей формуле: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте; определенное место для каж­дого лица и каждое лицо на своем месте.

По установившейся классификации организационный конф­ликт может стать и следствием нарушения единства распорядитель­ства, когда одному подчиненному одновременно дают указания не­сколько начальников, или отступления от единства руководства, когда у одного руководителя оказывается излишнее число подчи­ненных и он не в состоянии непосредственно направлять их рабо­ту. Такой конфликт может образоваться также при порочном круге управления, когда неясности и неопределенность в иерархии дол­жностей, в отношении к делу порождают бюрократическую кару­сель и волокиту, оправдывают привычку отсылать заявителя, кли­ента от Ивана к Петру и т.д.

Что касается эмоциональных конфликтов, то большей частью они случаются в результате либо личного восприятия происходящего в группе, коллективе, либо деформаций во внутригрупповом вза­имодействии и отношениях, а также психологической несовмести­мости. Нередко подобный конфликт представляет собой эскалацию не принципиальных, а лишь чувственно обусловленных столкно­вений с большой дозой иррациональной, а то и вовсе неосознан­ной мотивации из-за каприза, дурного настроения, раздражитель­ности.

Может показаться, что такого рода конфликты не имеют пря­мой связи с работой, которой люди заняты в своей организации, с исполнением служебных функций и обязанностей. Но это не так. В жизни любые психологические возмущения, в том числе на почве неприязни, несхожести темпераментов и характера, так или иначе, влияют на персонал, отражаются на деловых взаимо­отношениях, сказываются на совместной деятельности, ведут к недопониманию, взаимным обидам, стрессам и конфликтам.

Давно замечено, что настроение человека практически всегда индивидуально и полностью зависит от его физического и душевного состояния в данный момент. У каждого — свой интеллекту­альный и нравственный потолок, в пределах которого он постига­ет самого себя и оценивает других. Далеко не все способны быть снисходительными, вежливыми и уступчивыми, высказывать свои суждения без запальчивости, сдерживать обиду, возмущение и гнев, избегать «ершистости» и нетерпимости, следовать «золотому пра­вилу» вековой мудрости: поступать с другими так же, как вы хо­тели бы, чтобы поступали с вами, т.е. не делать другим того, чего не хочешь себе.

Задачу сохранения среди персонала организации ровных отно­шений часто осложняет разноликость сослуживцев по их устрем­лениям, распространенность таких типов работников, поведение которых нередко вызывает среди коллег ненужные трения и кон­фликты. К ним, в частности, можно отнести так называемых не­удачников по натуре — людей, фиксирующих свое внимание толь­ко на неудачах и промахах; вечных нытиков, которые беспрестанно жалуются, выискивая как явные, так и мнимые поводы для свое­го недовольства; двуличных карьеристов, стремящихся к продви­жению по служебной лестнице, не брезгуя при этом никакими не­благовидными способами в отношении возможных конкурентов; паникеров, что впадают в отчаяние при любом намеке на возник­новение опасной ситуации.

Часто недовольство, конфликт в межличностных отношениях могут вызывать и такие, казалось бы, простые вещи, как манера оде­ваться или говорить, способ приема пищи или курения, т.е. то, что относится к области вкусов, моды и другим подобным мотивам, вроде бы малосущественным при общении. Невозможность сослу­живцев ладить друг с другом обнаруживается в эмоциональных столкновениях личностей с разными чертами характера, взгляда­ми на жизнь и моральными ценностями, особенностями возраста и жизненного опыта. Отмечается, к примеру, усиление конфлик­тности у людей с более высоким уровнем образования, среди пер­сонала с численным преобладанием женского состава. Сказыва­ются также этнические, национальные черты. Весьма существен­на нравственная сторона взаимодействия конкретных личностей, поскольку у некоторых людей свойственные человеку совесть, честь, искренность оказываются придавлены грузом бесстыдства, нахальства и лжи, скрывающей неспособность данного субъекта держать ответ перед своей совестью.

Определенную угрозу таят в себе остановки в работе, неоправ­данные простои. Безделье — это не только раздолье для праздности, но и источник, питающий распространение пьянства, ссор и интриг, ложных слухов и сплетен, которые большей частью обо­стряют напряженность во взаимоотношениях. Нездоровая мораль­но-психологическая атмосфера в организации сопровождается аг­рессивным поведением отдельных лиц и групп, а то и психичес­ким террором в отношении тех, кто, что называется, не умеет «постоять за себя». В таких условиях дают знать о себе не только психофизические перегрузки, но и чрезмерное самомнение, и про­сто одержимость завистью, ожесточенность, связанная с чьим-либо преимуществом.

Социально-трудовые конфликты выходят на поверхность тог­да, когда обнажаются разногласия в мотивации деятельности раз­ных групп работников, ухудшается их экономическое и статус­ное положение в целом или в сравнении с другими социальными группами, снижается степень удовлетворенности совместной ра­ботой. В большинстве случаев они возникают там, где не упоря­дочены партнерские связи, не обеспечено единое понимание об­щих интересов и целей, не соблюдаются писаные и неписаные правила группового поведения, не удается избежать так называе­мой фрустрации — гнетущего разочарования, ощущения безыс­ходности.

Корень зла в подобных ситуациях кроется либо в действиях ад­министрации, методах руководителей различного ранга, которые явно не соответствуют настроению и ожиданиям сотрудников, либо в позиции отдельных лиц, малых групп и подразделений, продик­тованной оценкой положения дел в организации только собствен­ной точкой зрения, со своей колокольни, с учетом лишь того, что отвечает их личному или групповому благу.

Как правило, социально-трудовой конфликт в той или иной мере отражает объективное противоречие, которое лежит в его ос­нове: люди реагируют на изменения обстоятельств, сообразуются с ситуацией. Но не следует умалять значение и субъективных пси­хологических факторов; они, в свою очередь, воздействуют на ход социальных процессов, на общественное сознание, на разум, чув­ства, волю людей, преломляются в их потребностях, интересах, ценностях.

Потребности принято трактовать как состояние нехватки чего-либо, что личность, группа, общество в целом стараются воспол­нить, удовлетворить. Поэтому конфликт потребностей возникает в первую очередь по поводу средств жизнеобеспечения: либо из-за действительной или кажущейся ограниченности ресурсов, либо из-за распределения необходимых благ. В основе такого конфликта лежит, прежде всего, неудовлетворенность экономическим положе­нием, которое воспринимается как ухудшение в сравнении с при­вычным уровнем жизни. Наглядное свидетельство реального фона для конфликта потребностей — нынешняя ситуация в России, об­нищание значительной части населения страны, ощутимое паде­ние жизненного уровня россиян.

Приведем пример. У работников одного из научно-исследовательских ин­ститутов в крупном промышленном городе за годы так называемых рыночных реформ заметно (в два-три раза) снизились реальные доходы, семейный доста­ток, что привело к уменьшению потребления ими высококачественных продук­тов питания, а также к сокращению расходов на непродовольственные товары и различные услуги. На этой почве участились стычки сотрудников с руководством института и представителями городских властей, многие из них стали прини­мать активное участие в акциях протеста. Налицо ситуация с назреванием кон­фликта потребностей, так как коллектив НИИ выражает неудовлетворенность своим экономическим положением, снижением жизненного уровня большин­ства сотрудников по сравнению с дореформенным периодом.

Интерес представляет собой осмысленную потребность или даже больше того — осознанный способ ее удовлетворения. Обыч­но в интересе соотносятся ожидание удовлетворения какой-либо значимой для человека потребности, достижение целей и возмож­ность их осуществления. В случае явного расхождения между ними может наступить психологическое состояние, называемое фруст­рацией. Такое состояние способно усиливать социальную напря­женность, подводить к возникновению острых конфликтов.

Именно так «работает» механизм реализации и взаимодействия потребностей и интересов. Столкновение интереса личности, груп­пы, общества в целом с объективными возможностями его реали­зации в конкретных условиях социальной жизни с неизбежностью выливается в противоборство одних интересов с другими, им пре­пятствующими, с ними несовместимыми.

Следовательно, конфликт интересов прочно связан с взаимоот­ношениями людей, теми их желаниями и стремлениями, которые стимулируют экономическое и социальное поведение. Предмет ин­тереса — это не само благо как таковое, а те позиции личности или социальной группы, которые обеспечивают возможность получе­ния данного блага. А поскольку занимаемые позиции никогда не бывают равными, постольку интересы в определенном смысле бо­лее конфликтны, чем потребности.

Иными словами, интересы представляют собой не просто удов­летворение жизненных нужд, но и отношение к сложившимся в социальной системе (будь то организация, отрасль хозяйства, го­сударство) нормам и институтам распределения. Конфликт инте­ресов выражает неудовлетворенность социальных групп своим эко­номическим и статусным положением в сравнении с другими груп­пами. Пример тому — явно заниженная в сегодняшней России оплата и соответственно престижность труда работников бюджет­ной сферы в сопоставлении с персоналом банков и некоторых дру­гих коммерческих структур.

Под ценностями разумеют положительную или отрицательную значимость для человека объектов окружающего мира. Критерии и способы оценки этой значимости находят выражение в нрав­ственных принципах и нормах, идеалах, жизненных установках, целях. Противоречия в оценках, несовпадение взглядов заставля­ют конфликтующие стороны доказывать свою правоту или же, при­няв во внимание аргументы оппонентов, удостовериться в недо­статках собственной точки зрения.

Так, многие учителя, работники медицинских и культурно-про­светительных учреждений в разных формах протестуют против низкой оплаты своего труда. Они усматривают в этом факте сви­детельство пренебрежительного отношения органов власти к со­циальной сфере, недооценки значимости образования, здраво­охранения и культуры. В данном случае речь идет о расхождениях в понимании ценностей, нравственной оценке того, что необходи­мо людям, обществу.

Таким образом, конфликт ценностей сталкивает противополож­ные интерпретации социальных связей и целей. В силу этого он проявляется не только в интеллектуальной и духовно-нравствен­ной областях, но как апелляция к материальным потребностям, ориентация на социально-экономические отношения. Временно разъединяя людей, такой конфликт вместе с тем сохраняет ресурс ценностных установок на солидарность, что, в конечном счете, име­ет положительное значение, помогает урегулированию конфликт­ных ситуаций.

Любой конфликт в организации есть прямой результат накоп­ления неудовлетворенности существующим положением, возра­стания противоречий, обострения социальной напряженности. В Российской Федерации общими факторами такой напряжен­ности в настоящее время, в частности, выступают: недовольство ходом и результатами реформирования экономики; большие социальные издержки внедрения рыночных отношений, включая неудовлетворительное состояние социальной инфраструктуры предприятий и регионов; административный и правовой беспре­дел; рост преступности и признаки нравственной деградации. Дополнением к этому могут служить условия, свойственные той или иной отрасли хозяйства, региону страны или конкретной орга­низации.

* 1. Развитие конфликта

Разнообразие точек зрения и различие в восприятии реальности порождает конфликтное поведение, поскольку понимание ситуации как конфликтной приходит в результате осмысления возникших противоречий, являющихся источниками конфликта. Случается, что отношения сторон могут ошибочно восприниматься ими как конфликтные, и поскольку объективная основа для конфликта отсутствует, то появляется возможность ложного конфликта.

Эмоциональные состояния оппонентов при осознании ситуации как конфликтной влияют на течение и результат конфликта. Конфликтное поведение - это «действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений и  
т. д.», - считает В. Н. Шаленко.

Люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, представляющие малую опасность или вызывающие малые потери, то есть они рассматривают потенциальный конфликт как не стоящий затрат. Но если у них есть установка на борьбу и они психологически готовы к ней, то каждая из сторон будет пытаться убедить другую сторону или нейтрального посредника в своей правоте. Помимо убеждения субъект конфликта может пытаться заблокировать точку зрения оппонента с помощью применения различных методов влияния: власти, закона, традиции, харизмы, вознаграждения, оценок экспертов и т. д. Анализ содержания и особенностей протекания конфликта целесообразно проводить по трем основным стадиям: предконфликтная стадия, конфликтная стадия (непосредственно конфликт), постконфликтная стадия (стадия разрешения конфликта).

Предконфликтная стадия. Ни один конфликт не возникает мгновенно. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение некоторого времени, поэтому предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина столкновения. Для предконфликтной стадии, таким образом, характерно накопление и обострение противоречий, что усиливает чувство неудовлетворенности и угрозы, делая ситуацию в коллективе более напряженной.

Характерной особенностью для каждого конфликта в момент его зарождения является наличие объекта, обладание которым (или достижение которого) связано с фрустрацией потребностей двух субъектов. втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Бывает, что этот объект может быть разделен и без конфликта, но в момент его зарождения путей к этому соперники не видят, и их агрессия направляется друг на друга. Этот неделимый объект и есть причина конфликта.

Предконфликтная стадия - это период, в который конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решить, предпринять ли агрессивные действия или отступить. К таким ресурсам относятся материальные ценности, с помощью которых можно воздействовать на соперника, информация, власть, связи, престиж и т.п. В то же время происходит консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте.

Первоначально каждая из конфликтующих сторон ищет пути достижения целей, избежания фрустрации без воздействия на соперника. Когда все попытки достичь желаемого оказываются тщетными, индивид или группа определяют объект, мешающий достижению целей, степень его «вины», силы и возможности противодействия. Этот момент в предконфликтной стадии называется идентификацией. Другими словами, это поиск тех, кто мешает удовлетворению потребностей и против кого следует применять агрессивные действия. Случается, что причина фрустрации бывает скрыта и ее трудно идентифицировать. Тогда возможен выбор объекта для агрессии, который не имеет никакого отношения к  
блокированию потребности. Эта ложная идентификация может привести к воздействию на сторонний объект, ответному действию и возникновению ложного конфликта. Иногда ложная идентификация создается искусственно, с целью отвлечения внимания от истинного источника фрустрации. Как  
правило, ложные конфликты не устраняют причин, вызывающих столкновения, а только усугубляют ситуацию, создавая возможности для распространения конфликтных взаимодействий. Предконфликтная стадия характеризуется также формированием каждой из конфликтующих сторон  
стратегии или даже нескольких стратегий.

Предконфликтная стадия представляет научный и практический интерес как для ученых, так и для управленцев, поскольку при правильном выборе стратегии, способов действий можно предотвратить возникающие конфликты.

Для конфликтной стадии характерны отчуждение и поляризация сторон, спровоцированные острыми противоречиями, то есть стороны становятся явно враждебными. Эта стадия требует управления конфликтом, и в зависимости от эффективности этого управления, возможно предотвращение возможности будущих конфликтов. Это активная, деятельная часть конфликта. Данная стадия характеризуется прежде всего наличием инцидента, т.е. социальных действий, направленных на изменение поведения соперников. Таким образом, конфликт в целом складывается из конфликтной ситуации, формирующейся на предконфликтной стадии, и инцидента. Действия, составляющие инцидент, могут быть различными. Их можно разделить на две группы. К первой группе относятся действия соперников в конфликте, носящие открытый характер. Это могут быть словесные прения, экономические санкции и др. Такого рода действия, как правило, легко идентифицируются как конфликтные, агрессивные, враждебные. Ко второй группе относятся скрытые действия соперников в конфликте. Противник чаще всего пытаются замаскировать свои действия, запутать, обмануть другую сторону. Эта скрытая, но, тем не менее, чрезвычайно активная борьба преследует цель навязать сопернику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию. Основным образом действий в скрытом конфликте является рефлексивное управление, т.е. способ управления, при котором основания для принятия решения переносятся одним из действующих лиц другому. Это означает, что один из соперников пытается передать и внедрить в сознание другого такую информацию, которая заставляет этого другого действовать так, как выгодно тому, кто передал эту информацию. Любые провокации, интриги и вообще любая ложь представляет собой рефлексивное управление.

Итак, действия в непосредственном конфликте могут быть весьма разнообразными - открытыми, скрытыми, непосредственными, опосредованными, физическими, психологическими и идеологическими. Весьма характерным моментом на этапе непосредственного конфликта является наличие критической точки, при достижении которой конфликтные взаимодействия между противоборствующими сторонами достигают максимальной остроты и силы. После прохождения критической точки, число конфликтных взаимодействии, и острота и сила резко снижаются и дальше конфликт идет по нисходящей к своему разрешению или, если конфликтная ситуация осталась прежней и не устранены причины конфликта, к новому всплеску сил противостояния, к новому подъему, к новой критической точке. Важно знать время прохождения критической точки, так как после этого ситуация в наибольшей степени поддается управлению. В то же время вмешательство в критический момент, на пике конфликта бесполезно или даже опасно. Воздействовать на ход развития конфликта лучше либо до критического состояния, либо после него.

Постконфликтная стадия характеризуется стремлением нормализовать конфликт и ликвидировать его, однако атмосфера настороженности в коллективе может еще какое-то время сохраняться.

Исходя из вышеизложенного способы управления конфликтом должны быть выбраны с учетом прогнозируемых последствий.

1.4 Последствия конфликта

Управленческие действия по отношению к конфликту могут повлечь за собой как функциональные, так и дисфункциональные последствия. Причем, те и другие влияют на характер будущих конфликтов, обостряя или сглаживая их.

Функциональные последствия конфликта. Исследователи выделяют следующие функциональные последствия конфликта:

Решение той или иной проблемы приемлемым для всех сторон способом, в результате чего участники конфликта будут ощущать, свою причастность к ее решению, а враждебность и несправедливость при осуществлении решений - будут сведены к минимуму или устранены;

Склонность сторон в большей степени к сотрудничеству, нежели к антагонизму;

Уменьшение возможности группового мышления и покорности, боязни подчиненных высказывать свои идеи, которые могут не совпадать с идеями руководителей;

Обсуждение дополнительных идей и диагностика сложившейся ситуации (например, при помощи деловых игр), что способствует более адекватному ее пониманию и оптимизации процесса принятия решений в процессе разработки новых альтернатив и критериев их оценки;

Анализ членами группы исполнения потенциальных проблем до претворения в жизнь какого-либо решения.

Дисфункциональные последствия конфликта.

К таким последствиям относятся:

неудовлетворенность, рост текучести кадров, снижение уровня производительности труда;

сворачивание взаимодействия и общения, снижение степени сотрудничества между оппонентами при решении общих задач;

усиление враждебности конфликтующих сторон по отношению друг к другу, представление о своих целях как о позитивных, а о целях оппонента - как негативных;

высокая степень преданности группе и межгрупповой конкуренции;

придание большего значения своей «победе» в конфликте, чем решению общей реальной проблемы.

Завершая первую главу, сделаем общие выводы.

По своей психологической сущности конфликт может быть рас­смотрен как тип трудной ситуации. Трудная ситуация жизнедеятельности характеризуется разбалансированностью системы «задача — личные возможности» и (или) «стрем­ления — условия среды», вызывает психическую напряженность у че­ловека. Выделяют трудные ситуации деятельности, бытийные, социально­го взаимодействия и внутриличностного плана. Среди трудных ситуаций социального взаимодействия могут быть рас­смотрены проблемные ситуации, предконфликтные ситуации и конф­ликты.

Без знания причин возникновения и развития конфликтов труд­но рассчитывать на их эффективное регулирование. Определение си­стемы причин является результатом системно-генетического анализа конфликтов. Факторы и причины конфликтов носят объективно-субъективный характер и могут быть объединены в четыре группы:

1) объективные;

2) организационно-управленческие;

3) социально-психологические;

4) личностные.

Объективными факторами возникновения конфликтов в России выступают:

• естественное столкновение интересов людей в процессе их жиз­недеятельности;

• слабая разработанность и использование нормативных процедур разрешения социальных противоречий;

• недостаток и несправедливое распределение значимых для нор­мальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;

• сам образ жизни россиян, связанный с материальной неустроен­ностью и радикальными, масштабными, быстрыми переменами;

• традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и др.

Основными организационно-управленческими причинами конф­ликтов являются: структурно-организационные, функционально-орга­низационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленче­ские.

К типичным социально-психологическим причинам конфликтов относятся:

• потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;

• разбалансированное ролевое взаимодействие людей;

• выбор разных способов оценки результатов деятельности;

• разный подход к оценке одних и тех же сложных событий;

• внутригрупповой фаворитизм;

• соревнование и конкуренция;

• ограниченная способность к децентрации;

• психологическая несовместимость и др.

Основными личностными причинами конфликтов выступают:

• субъективная оценка поведения партнера как недопустимого;

• недостаточная социально-психологическая компетентность;

• низкая конфликтоустойчивость;

• плохое развитие эмпатии;

• неадекватный уровень притязаний;

• холерический тип темперамента;

• акцентуации характера и др.

Структура конфликта — это совокупность его устойчивых свя­зей, обеспечивающих целостность, тождественность самому себе, от­личие от других явлений социальной жизни. Без наличия этих связей конфликт не может существовать как динамически взаимосвязанная система и процесс.

Конфликтная ситуация представляет собой систему взаимосвя­занных и взаимообусловленных элементов объективного и субъектив­ного уровня, отражающих актуальное противоречие. Она включает в себя: участников конфликта (оппоненты, группы поддержки, другие участники), предмет и объект конфликта, элементы микро- и макро­среды, связанные с конфликтом.

Психологическими компонентами конфликта являются: актуаль­ная мотивация сторон; их стратегии и тактики поведения, информа­ционные модели конфликта оппонентов.

Особенность восприятия конфликтной ситуации — его искаженность. Наибольшему искажению подвергаются мотивы поведения сто­рон, их действия, высказывания и поступки, личностные качества оп­понентов.

Динамика конфликта представляет собой ход развития, его изме­нение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ И РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Методы профилактики конфликтов в организации

Профилактика, или предупреждение, деструктивных конфлик­тов должна быть в постоянном поле зрения администрации орга­низации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за форми­рование систем и организационных структур управления, разра­ботку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управ­ления, которые могут рассматриваться как методы профилакти­ки конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные сто­роны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести:

• выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом орга­низации;

• четкое определение видов связи в организационной струк­туре управления;

• баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей:

• выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудни­ков;

• выполнение правил делегирования полномочий и ответ­ственности между иерархическими уровнями управления;

• использование различных форм поощрения, предполага­ющее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немоне­тарных побудительных систем.

Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с боль­шой долей вероятности перерастающих в конфликты. Вместе с тем четкая проработка перечисленных вопросов создает в орга­низации основу для надежных, партнерских взаимоотношений как между сотрудниками одного уровня, так и между сотрудниками и руководителями. Эти взаимоотношения являются залогом преодо­ления конфликтных ситуаций на их начальном этапе. Причем та­кое решение будет конструктивным, направленным на развитие системы управления организацией и не позволит конфликтной си­туации перейти в деструктивную, эмоциональную стадию конф­ликта. Рассмотрим подробнее методы профилактики конфликтов.

Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации.

Руководители подразделений обязаны быть проводниками целей, которые ставит перед организацией аппарат управления. В то же время цели организации, выдвигаемые администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям персона­ла. И наконец, линейные руководители отделов и служб призва­ны интегрировать цели сотрудников и целевые задачи подразде­лений, учитывая при этом, что функциональная роль звеньев орга­низационной структуры является отражением общей целевой системы организации.

Выдвижение интегрирующих целей между администрацией и сотрудниками можно проиллюстрировать на примере системы управления персоналом.

Сотрудники организации, включаясь в определенную профес­сиональную деятельность, ставят перед собой задачи, поддержки в решении которых они ждут от администрации. В свою очередь, администрация ставит перед персоналом свои цели, направлен­ные на достижение целей организации и ее миссии. Следователь­но, в системе управления персоналом действуют две целевые вет­ви: цели персонала и цели администрации.

Реализация целей персонала в общем виде представляет собой выполнение основных функций труда: монетарной, социальной, самореализации.

Монетарная функция труда предполагает выполнение следую­щих целевых задач:

• получение оплаты труда, адекватной затрачиваемым трудо­вым усилиям;

• получение дополнительных материальных выплат и льгот, предоставляемых администрацией организации (льготные креди­ты, оплата страховок, компенсация затрат на обучение, участие персонала в прибылях и капитале предприятия; бонирование за­работной платы и т.п.).

Выполнение социальной функции труда связано с реализацией таких целевых потребностей персонала, как [ ]:

• общение между членами коллектива;

• обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его технической оснащенности;

• создание благоприятного психологического климата в кол­лективе и использование стилей и методов руководства, отвеча­ющих интересам сотрудников;

• обеспечение социальной безопасности сотрудников, в том чис­ле надежного социального статуса и юридической защищенности.

Функция самореализации предполагает, что сотрудники ждут от администрации поддержки в реализации таких целевых устрем­лений, как [ ]:

• выполнение работы преимущественно творческого харак­тера;

• получение возможностей для профессионального роста и карьеры;

• признание заслуг, т.е. оценка труда и поведения сотрудни­ков, адекватная результатам и действиям.

Целевые установки, раскрывающие социальную функцию тру­да, описывают различные стороны такого комплексного понятия, как «условия труда» (во всех его проявлениях). Целевые установки, раскрывающие такие функции труда, как монетарную и самореа­лизации, охватывают основные направления мотивации трудовой деятельности. Иными словами, персонал ожидает от администра­ции обеспечения нормальных условий труда и мотивации.

Администрация организации, руководители подразделений ста­вят перед собой в отношении персонала следующие цели: использо­вание персонала в соответствии с организационной структурой управления; повышение эффективности трудовой отдачи персона­ла. Использование персонала предполагает решение таких целевых задач, как выполнение сотрудниками своей профессиональной роли, а также развитие персонала. Повышение эффективности тру­довой отдачи может быть обеспечено за счет создания нормальных условий труда и управления мотивацией трудовой деятельности.

Таким образом, цели персонала и цели администрации, сфор­мулированные и соответственно структурированные, не только не противоречат, но взаимообусловливают друг друга и создают единую систему интегрированных целей.

Определение видов связи в организационной структуре управле­ния. Разработка организационных структур управления предпо­лагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями. Только в этом слу­чае будет обеспечено взаимопонимание между звеньями, одно­значность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. А наличие таких претензий явля­ется частой причиной возникновения конфликтной ситуации.

Организационная структура с четким распределением обязан­ностей между звеньями предполагает, что в соответствующих организационно-распорядительных документах определены способы управленческого воздействия на персонал, реализуемые через структурные взаимосвязи. Они делятся на следующие виды:

• линейная связь (непосредственная связь «руководитель — подчиненный»);

• функциональная связь (методическое, консультативное, ин­структивное руководство);

• связь соисполнительства (совместное выполнение работ, со­вместное участие в процессе принятия решений);

• связь обслуживания (выполнение вспомогательных работ обеспечивающего характера).

Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обя­занностей. Любая профессиональная деятельность в рамках орга­низации предполагает, что исполнитель наделен служебными обя­занностями по своей должности (или рабочему месту), соответ­ствующими ей правами и ответственностью за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в описании работы (должностной инструкции), а также частично регламентируются законодательными актами (например, норма­ми трудового законодательства) и другими инструктивными до­кументами. Ответственность сотрудника предполагает неукосни­тельное и своевременное выполнение служебных обязанностей. В ряде случаев распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, затрагивающие ответственность исполнителя.

Одна из важных задач руководителя подразделения — обеспе­чить сбалансированность прав и ответственности каждого из со­трудников, а также вверенного подразделения как структурной единицы. Это достигается путем контроля за разработкой регла­ментирующих документов, а также через анализ работ исполните­лей. Если сотруднику определена ответственность за выполнение той или иной служебной обязанности, но не дано прав, обеспечи­вающих ее ресурсное и организационно-технологическое напол­нение, это создает благодатную почву для возникновения конф­ликтной ситуации между сотрудником и его внешним окруже­нием.

Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений. Под временными подразделениями имеются в виду группы по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временные творческие бригады по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач, группы, работающие на принципах командной организации труда, а также другие подобные структурные обра­зования. В мировой практике менеджмента использование ука­занных организационных форм признано одним из действенных факторов мотивации трудовой деятельности.

Однако организация работы в подобных формах требует неукос­нительного соблюдения определенных правил. Непродуманное и поспешное введение временных подразделений чревато не только снижением эффективности управления, но и вероятностью возник­новения конфликтных ситуаций: между участниками временных подразделений; между администрацией и временными подразде­лениями; между администрацией и сотрудниками, не участвующи­ми во временных подразделениях. Для того чтобы свести эту веро­ятность к минимуму, необходимо следовать ряду рекомендаций.

Во-первых, для временных подразделений должны быть уста­новлены ясные цели и задачи. Их отсутствие приводит к тому, что создание временных структур превращается в самоцель, участни­ки таких структур теряют интерес к подобным формам работы.

Организация труда на основе временных подразделений обя­зательно предполагает варьирование тематики работы, сроков выполнения заданий, а также периодическое изменение состава участников таких подразделений. Для того чтобы социально-пси­хологический климат между сотрудниками был благоприятным, рекомендуется формировать структуру временных подразделений на основе личностных особенностей их участников. Считается оп­тимальным, чтобы в состав группы входили люди, выполняющие такие профессионально-психологические роли, как:

• «генератор идей»;

• организатор работы;

• опытный сотрудник, знающий особенности и узкие места групповой организации труда;

• «оппонент», т.е. сотрудник, выполняющий роль конструк­тивного критика возникающих идей и предложений;

• исполнитель, т.е. сотрудник, который по складу своей лич­ности может аккуратно и добросовестно выполнять работу вспо­могательного, нетворческого характера.

Существенным фактором бесконфликтной работы, который должна учитывать администрация при организации временных подразделений, является сохранение и использование для реше­ния профессиональных задач неформальных (референтных) групп, существующих в рамках формальных структур.

Одной из основных задач, решение которой позволяет в зна­чительной мере предупредить возникновение конфликтной си­туации, является достижение согласия между участниками груп­пы по принципиальным вопросам организации труда (распре­деление служебных обязанностей, разработка форм оплаты труда и др.). Решение этих внутригрупповых вопросов должно находить­ся под контролем администрации.

В любой форме групповой организации труда должна быть чет­ко зафиксирована индивидуальная ответственность кого-либо из сотрудников за общее состояние дел и отчетность перед руковод­ством. Между администрацией и участниками временных подраз­делений могут возникнуть разногласия, если не будут обеспечены организационные возможности для совместной работы.

Эффективное управление мотивацией предполагает откры­тость информационной системы внутри организации. Это весь­ма значимый фактор профилактики конфликтов. Частным про­явлением открытой информационной системы является гласность результатов работы, достигнутых различными звеньями структу­ры управления, в том числе и временными подразделениями.

Всегда следует учитывать возможные негативные последствия при организации труда на временной программно-целевой, груп­повой и подобной основе. Так, специалисты, участвующие в ра­боте временных подразделений, могут перерасти исполняемые ими функции. У сотрудников, не привлекаемых к подобным фор­мам, возникает чувство зависти, ущемленности интересов и не­причастности к делам организации.

Организация труда на групповой, программно-целевой осно­ве является непреложным фактом современного менеджмента.

Вместе с тем профилактика конфликтов при ее применении тре­бует тщательной проработки.

Выполнение правил делегирования полномочий и ответственно­сти между иерархическими уровнями управления. Делегирование полномочий — это передача части служебных обязанностей с вы­шестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления. В по­следние годы данный метод является весьма популярным в миро­вой практике менеджмента. Его популярность объясняется тем, что он рассматривается как метод решения ряда текущих задач, возни­кающих в процессе управления; один из методов обучения персо­нала на рабочем месте; один из инструментов, используемых в про­цессе подготовки сотрудников к служебному продвижению.

Однако так же, как и в предыдущем случае с использованием временных подразделений, поспешное и неподготовленное при­менение метода делегирования чревато серьезными ошибками, приводящими к столкновению интересов различных уровней управления и как следствие — к возникновению конфликтной си­туации. Это относится в равной степени к практике непродуман­ных, неподготовленных руководителем поручений, передаваемых своим подчиненным. Отсутствие профилактической работы до и после возникновения конфликтной ситуации ведет к существенным противоречиям сторон, занятых в процессе делегирования. Пото­му-то при использовании делегирования полномочий, а также в бо­лее широком смысле при передаче поручений следует неукоснитель­но выполнять некоторые правила, выработанные в результате поло­жительного опыта менеджмента и управления персоналом.

Первоочередной задачей руководителя (или другого лица, передающего отдельные полномочия) является определение сте­пени участия сотрудника в процессе принятия решений.

Нужно помнить, что делегирование полномочий не означает ухода руко­водителя от ответственности и ее перекладывание на плечи под­чиненных; конечная ответственность за принятые решения оста­ется на руководителе. В зависимости от степени доверия к подчи­ненному или от тех задач, которые руководитель ставит в процессе делегирования (например, проверка компетентности сотрудника или получение им некоторой дополнительной профессиональной квалификации), будет зависеть уровень участия подчиненного в выработке или принятии решения. Это может относиться и к про­грамме практической реализации уже принятых решений.

При передаче части полномочий, выдаче поручений руково­дитель должен сам четко представлять, каким образом решить ту или иную задачу, каков организационно-технологический процесс выполнения задания, передаваемого подчиненному. Поэтому, прежде чем делегировать что-либо, руководитель должен разра­ботать план выполнения делегируемой работы, четко определить состав и содержание передаваемых полномочий, а также соста­вить перечень информации, необходимой для успешного решения задачи. Причем руководитель должен достаточно полно представ­лять себе источники этой информации, чтобы при необходимости помочь сотруднику получить необходимые сведения.

В зависимости от степени компетентности и готовности сотруд­ника к выполнению поставленной задачи может изменяться и сте­пень детальности по доведению до него руководителем элементов — программы работ, содержания полномочий, перечня информации. Предупреждению недоразумений, непони­мания между сторонами способствует письменная форма переда­чи заданий, поручений, полномочий и т.п. Это простой, но вер­ный шаг для профилактики предупреждения более серьезных раз­ногласий, приводящих к конфликтам.

В процессе делегирования необходимо определять контрольные сроки выполнения задания и формы отчетности как по промежу­точным результатам, так и по конечному решению задачи.

Одной из возможных причин возникновения конфликтной си­туации не только внутри подразделения, но и между его руково­дителем и другими звеньями структуры управления может стать неумение отделять те задачи управления, которые могут быть де­легированы, от тех, которые делегироваться не должны. Вопросы общей координации деятельности подразделения, выполнение об­щих функций управления остаются прерогативой руководителя.

Кажущийся на первый взгляд незначительным факт передачи полномочий опосредованно, через третьих лиц может в дальней­шем привести к серьезным разногласиям между передающей и принимающей полномочия сторонами. Поэтому еще одним пра­вилом делегирования является передача полномочий без посред­ников.

Необходимым условием эффективного и бесконфликтного де­легирования следует считать проверку руководителем правильно­сти понимания поставленной задачи. Подчиненному сотруднику целесообразно в этом случае изложить своему руководителю неко­торые шаги из намеченной программы выполнения работ, что в за­висимости от степени готовности сотрудника можно сделать сразу либо по прошествии какого-то времени после получения задания.

Причиной возникновения конфликта внутри подразделения может стать неадекватная реакция персонала на передачу полно­мочий кому-либо из сотрудников, персонал подразделения мо­жет не воспринять изменение профессиональной роли у одного из коллег. Руководитель должен быть внимательным и достаточ­но жестким в такой ситуации, чтобы реакцию персонала на деле­гирование удержать под своим контролем. При необходимости ему следует подтвердить неукоснительность выполнения всех тре­бований, вытекающих из передачи полномочий лицу, формально не занимающему руководящую должность.

И, наконец, при делегировании полномочий всегда следует учи­тывать вероятность принятия неверных решений. Программа вы­полнения работ должна предусматривать определенные резервы для исправления возможных ошибок. Чтобы не допускать возник­новения конфликтных ситуаций, руководителю необходимо по­мнить о том, что отсутствие ясных и конкретных деловых пред­ложений не даст ему права высказывать недовольство в отноше­нии сбоев при выполнении заданий. Тем более, недопустимо подобное недовольство в отношении личности исполнителя ра­боты. Посягательство на чувство собственного достоинства — прямой путь к конфликтам.

Использование различных форм поощрения. Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управ­ления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с тем проду­манная и сбалансированная политика организации в области мо­тивации является мощным средством профилактики конфликтов. Использование различных форм поощрения предполагает разра­ботку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные си­стемы:

• организацию оплаты труда в размере, адекватном трудово­му вкладу сотрудника;

• премиальную политику, основывающуюся на результатив­ности труда и профессионального поведения сотрудников;

• участие персонала в прибылях и капитале предприятия, наи­более распространенными формами которого являются, например, покупка сотрудниками акций собственного предприятия, реинве­стирование части доходов персонала на развитие организации пу­тем выпуска специальных облигаций и т.п.;

• систему специальных льгот и выплат, выделяемых из при­были организации и не носящих обязательного характера, опре­деленного законодательством (льготное или беспроцентное кре­дитование на целевые нужды персонала, оплата различных стра­ховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т.п.);

• бонирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы орга­низации в целом.

Основные формы бонирования, практикуемые зарубежными фирмами, сводятся к следующим принципам распределения бонусов: равными долями вне зависимости от степени личного участия сотрудников в получении прибыли; в размерах, пропор­циональных заработной плате сотрудников; с учетом специаль­ных факторов, например результатов последних оценок персона­ла, стажа работы в организации, возраста сотрудника и т.п.

К немонетарным побудительным системам можно отнести:

• открытость информационной системы фирмы, предполага­ющую причастность сотрудников к делам организации, инфор­мированность персонала о всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т.п.;

• привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;

• использование системы гибкой занятости сотрудников, гиб­кого режима труда и отдыха;

• применение так называемых виртуальных структур управ­ления, которые не предполагают жесткого режима нахождения со­трудников на своем рабочем месте;

• использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;

• моральное поощрение персонала;

• проведение совместных мероприятий (спортивного харак­тера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников и т.п.).

Следует отметить два момента, существенных для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действен­ный способ профилактики конфликтов. С одной стороны, выше­названные монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании в единстве и взаимо­связи. С другой — их применение не должно приводить к нару­шению требований справедливости, предоставлению кому-либо незаслуженных преимуществ.

2.2. Стили конфликтного поведения

Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по при­чинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свои способы налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях. Но при всей несхожести стилей кон­фликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это свя­зано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонирующих сторон, делает их взаимо­действующими партнерами.

У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития: непосредственная причина, приводящая к столкновению, — не­совместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых по­зиций, предпринимаемых действий и используемых при этом средств. В большинстве случаев участникам конфликтов недостает взаимопонимания, осознания различий в оценках расхождений во взглядах сторон, достаточно полной осведомленности как о соб­ственных желаниях и планах, так и об истинных намерениях оппо­нентов, знания того, как и посредством чего достичь своих целей, не отвергая интересов других людей, вовлеченных в конфликт.

Очевидно, что эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного пред­ставления об общей природе и специфике данного типа конфлик­тов, осмысленного стиля поведения, выбранного с учетом стилей, используемых другими сторонами. Стиль в этом контексте означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем способ общения.

Поведение участников конфликта складывается по-разному. Оно может иметь конструктивную направленность, для которой характерен совместный поиск выхода из конфликтной ситуации, приемлемого для всех сторон. Возможно превосходство в силе (ранге) одной стороны, которой беспрекословно уступают дру­гие. Не исключается и деструктивное поведение, проявляющее себя в действиях разрушительного характера.

В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование следующих пяти стилей конфликтного поведения: уклонение, приспо­собление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Описав и си­стематизировав признаки различных стилей, американцы Кеннет Томас и Ральф Киллмен предложили при обучении менеджеров при­менять схематическую сетку, которая названа их именами. Гра­фически она изображается в том виде, как это показано на рис. 1.

Модель Томаса — Киллмена демонстрирует, что выбор конф­ликтного поведения зависит как от интересов участвующих в кон­фликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий.

КОМПРОМИСС

СОТРУДНИЧЕСТВО

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

КОНФРОНТАЦИЯ

УКЛОНЕНИЕ

Индивидуальные действия

Совместные действия

Стремление удовлетворить интересы других сторон

Активные действия

Пассивные действия

Осуществление собственных интересов

Рис. 1. Стили поведения в конфликтах

Сам стиль поведения в конфликте определяется, во-пер­вых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаи­вании. Во-вторых, на стиль поведения существенно влияют стрем­ление удовлетворить интересы других сторон, участвующих в кон­фликте, а также то, какие действия приоритетны для отдельных лиц, социальных групп — индивидуальные или совместные.

Чем же отличается каждый из названных стилей поведения в конфликтах?

Уклонение как стиль поведения в конфликтах характеризует­ся явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти на­встречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда

• проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению — мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслу­живает траты времени и сил;

• обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;

• столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;

• участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, на­пористой волевой энергией;

• требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситу­ацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;

• желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межлич­ностного конфликта, возникающего по причинам субъективно­го, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются (без­оглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается укло­нение от участия в нем.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться не­эффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое зна­чение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликт­ную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаи­моотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль предполагает в большей мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают вы­ход в тех ситуациях, когда:

• участник конфликта не очень-то озабочен возникшей про­блемой, не считает ее достаточно существенной для себя и пото­му проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или при­спосабливаясь к ней, если оказывается рангом ниже;

• оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обо­юдное согласие, партнерские связи;

• создается тупиковая ситуация, требующая ослабления на­кала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;

• имеется искреннее желание одной из конфликтующих сто­рон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя впол­не удовлетворенным своей добросердечностью;

• проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременное нане­сение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вер­тикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — началь­ник и т.д. В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запаль­чивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть посто­янно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Разумеется, стиль приспособления, выбранный в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и мало эффек­тивным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты кон­фликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отве­чать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Конфронтация по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществ­ления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элемен­ты максимализма, волевой напор, желание любым путем, вклю­чая силовое давление, административные и экономические сан­кции, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфрон­тацию избирают в тех ситуациях, когда:

• проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;

• конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроигрышную позицию и располагает возмож­ностями использовать ее для достижения собственной цели;

• субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант ре­шения проблемы наилучший в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;

• участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребля­ется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собствен­ных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «эле­гантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверитель­ных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться ре­ванша.

Потому конфронтационность, желание считать себя всег­да правым — мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здо­ровой морально-психологической атмосферы в организации, со­здания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максималь­ную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество пред­полагает не индивидуальный, а совместный поиск такого ре­шения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной ди­агностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяс­нения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфлик­та, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспри­нимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность со­трудничества появляется в тех случаях, когда:

• проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;

• конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своем положении;

• каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного ре­шения значимой для всех проблемы;

• стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партне­ры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасения­ми и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получа­ет максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою пози­цию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения. Награ­дой за общие усилия служат конструктивный, всех устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфлик­та, а также укрепление партнерского взаимодействия.

Компромисс занимает срединное место в сетке стилей кон­фликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на осно­ве взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения сво­их интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллектив­ных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обыч­но преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в кон­фликт сторон. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда [ ]:

• субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятель­ствах, всех «за» и «против» собственных интересов;

• равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоис­ключающие интересы, сознают необходимость смириться с дан­ным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться вре­менным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;

• участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняют­ся к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;

• оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректиру­ют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе кон­фликта;

• все другие стили поведения в данном конфликте не прино­сят эффекта.

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленчес­кой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусствен­но сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффек­тивен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

2.3. Способы разрешения конфликтов

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со спо­собом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т.е. в данном случае способ преодо­ления конфликтной ситуации, решения проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно, путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять способов, что нашли графическое изобра­жение в сетке Томаса — Киллмена (см. рис. 1), а именно: укло­нение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, ком­промисс.

Определение стратегам разрешения конкретного конфликта свя­зано с выбором способа действий, равнозначного стилю конфликтного поведения. При этом приходится принимать в расчет ряд сущест­венных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к исполь­зованию мер стимулирования, включая убеждение и принужде­ние.

Во-первых, основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого противоборства. Такой результат достижим, если участники конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию сво­их разногласий, общую в этом заинтересованность, если они при­ложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, т.е. устойчивого, стабильного согласия всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласием — полным совпадением позиций всех участников про­цесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутство­вало возражение кого-либо из оппонентов, ибо консенсус несовме­стим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвую­щих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта — его полное или частичное разрешение. В первом случае достига­ется исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликт­ную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обна­ружить себя.

При полном разрешении конфликт прекращается как на объек­тивном, так и на субъективном уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение «образа про­тивника» в «образ партнера», а психологическая установка на борь­бу, противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфлик­та. Оно, как правило, выражает только внешнее изменение кон­фликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо сан­кция сторонней силы, воздействующей на участников конфлик­та. Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, вы­бирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необходимо понимание того, что не всякий стиль, следовательно, и спо­соб подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффек­тивен лишь при разрешении определенного типа конфликтов.

Для подтверждения этого обратимся к ситуации, описанной в книге В.П. Шейнова «Конфликты в нашей жизни и их разрешение».

Частное предприятие процветает. Собственники — физические лица, два человека, работают на этом же предприятии. Они получают большие дивиденды на вложенный капитал. Главный бухгалтер же, кроме заработной платы и пре­мии к отпуску, ничего не имеет. Работой он буквально завален. В законодатель­ных актах много неясного и противоречивого. Но главбух умело «продирается» через частокол законов, постановлений и инструкций, обеспечивая дополнитель­ную прибыль за счет экономии на налогах (ввиду умелого нахождения лазеек в нормативных материалах). Претензий у контролирующих органов, у налоговой инспекции нет, правда, чтобы этого достичь, приходится систематически перера­батывать. Главбуха раздражает, что он за свой профессионализм, переработки и создание дополнительной прибыли в материальном плане ничего не имеет. Тем более что доходы его несравненно меньше доходов учредителей.

Учредители же считают, что они условия договора выполняют и не желают ничего менять. Назревает конфликт. Формально собственники предприятия, обладающие к тому же более высоким рангом, правы: размер зарплаты главного бухгалтера и порядок его премирования предусмотрены трудовым договором, который выполняется без нарушений. В этом случае учредители вполне обосно­ванно могут оставить претензии своего служащего без внимания, избрав для раз­решения назревшего конфликта способ уклонения.

Но в таком выборе учредителей есть большой риск столкнуться в дальнейшем с серьезными неприятностями, если в ответ на их бездействие главный бухгал­тер будет менее изворотлив в ведении финансовой документации, перестанет творчески относиться к работе или вовсе уйдет в другую фирму. Развитие конф­ликта по любому из упомянутых вариантов грозит предприятию потерей части прибыли. Оно, возможно, лишится опытного специалиста бухгалтерского дела. Поэтому собственникам выгоднее пойти на уступку, повысить материальную заин­тересованность главбуха, изменив договорные условия оплаты его труда. В этом слу­чае с их стороны приоритетным окажется способ приспособления.

Способ конфронтации часто избирают участники коллектив­ных трудовых споров, локальных и всеобщих социальных конф­ликтов. Нередко они доводят свои разногласия с работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы — заба­стовки, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономическо­го ущерба, а также психологическое давление посредством про­ведения митингов, демонстраций и голодовок, выдвижение политических требований к органам власти и т.п. Сотрудничест­во — весьма результативный способ разрешения конфликтов в организациях, позволяющий путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворения интересов конфликтующих сторон.

Обратимся для примера к конкретной ситуации. Относительно проекта пе­рестройки одного из основных цехов крупного промышленного предприятия столкнулись совершенно разные подходы к решению задачи. Группа специали­стов, поддерживаемая работниками цеха, предложила вариант модернизации оборудования и совершенствования существующей технологии без приостановки производственного процесса. Группа же специалистов, представляющая обще­заводские службы, выступила с более радикальным проектом, рассчитанным на полную замену оборудования и перевод цеха на новую технологию. Обе группы апеллировали к руководству предприятия, доказывая преимущества своего про­екта и неприемлемость другого. Между ними разрастался конфликт.

Генеральный директор принял решение провести общезаводское совещание по предварительному рассмотрению предлагаемых проектов реконструкции цеха. Он также обратился к ученым отраслевого научно-исследовательского институ­та с просьбой дать экспертное заключение по упомянутым проектам.

Всестороннее обсуждение предложенных к рассмотрению проектов рекон­струкции цеха и авторитетное суждение специалистов НИИ позволили выявить сильные и слабые стороны проектов, вникнуть в суть авторских обоснований. В ходе дискуссии произошло сближение позиций сторонников разных проек­тов и в конечном счете сложилось единое мнение относительно параметров оптимального варианта. Ориентация руководства предприятия на создание бла­гоприятных условий для сотрудничества дала возможность не только примирить конфликтующие стороны, но и разрешить разраставшийся было конфликт та­ким образом, чтобы направить общие усилия всех специалистов на реализацию важной производственно-технической задачи...

Широко распространенным способом разрешения конфлик­тов является ныне компромисс. В частности, это связано с тем, что наше время отличается повышенным динамизмом событий и тесным сопряжением общественных сил. Требуются определен­ное равновесие и баланс, непременный учет как того, что ведет к сближению к сотрудничеству, так и того, что нарушает партнер­ские отношения, порождает конкуренцию, противоборство и обо­стрение конфликтов.

Классический пример компромисса — отношения продавца и покупателя на рынке, в том числе при мелкооптовой торговле про­дуктами питания и непродовольственными товарами. Результат купли-продажи (главным образом соглашение о цене) и есть же­ланный плод компромисса, взаимных уступок, устраивающих обе стороны.

Вместе с тем постоянное обращение к компромиссам показы­вает, что нет универсальных, единственно пригодных средств, что любой способ как совокупность приемов и правил имеет ограни­чения в зависимости от ситуации, участников конфликта и реша­емых ими задач. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам урегулирования конфликтов, не исключает их использования наравне или в сочетании с собой.

В-четвертых, конфликтующая сторона может при определен­ных условиях воспользоваться не одним, а двумя-тремя или во­обще всеми способами разрешения конфликта. Это обстоятель­ство также служит подтверждением того факта, что ни один из пяти стилей поведения в конфликтах, способов их разрешения нельзя выделять, признать как наилучший и соответственно как наихудший. Главное заключается в том, что нужно обрести уме­ние с пользой применять любой из способов, сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной конфликтной ситуации.

Но возможны и собственные предпочтения, склонность к тому или иному способу. Приоритет отдается такому подходу, исполь­зование которого дает возможность человеку чувствовать себя в сложившейся конфликтной ситуации более раскованным и сво­бодным в действиях.

Упомянутыми Томасом и Киллменом был разработан специальный тест на способ разрешения конфликтов, позволяющий каждому составить примерную характеристику своей реакции на конфликтные ситуации. Эта реакция оцени­вается в баллах — от 5 (высокая оценка) до 1 (низкая оценка) — в зависимости от частоты использования способа и испытываемого самочувствия при большин­стве случающихся конфликтов. Результаты фиксируются в таблице (табл. 1), которая представляет собой инструмент наглядного упорядочения ответов и си­стематизации полученных оценок.

Обязательным условием предлагаемого теста является прежде всего готовность человека уяснить для себя, какой из пяти стилей конфликтного поведения используется им чаще или реже всего при разрешении конфликтов, какой из способов он считает наиболее подходящим и удобным, позволяющим чувство­вать себя достаточно комфортно. Несомненно, важны искренние и быстрые ответы, выражающие непосредственную и интуитивную реакцию на предусмот­ренные вопросы. Требуется также незамедлительная, без раздумий и колебаний, запись своей оценки в соответствующем столбце таблицы. Только при соблюде­нии этих условий можно рассчитывать на получение общей объективной карти­ны того, как данное лицо относится к разным методам разрешения конфликтов, какие из них в данный момент для него предпочтительны.

Таблица 1.

ОЦЕНКА РЕАКЦИИ ЧЕЛОВЕКА НА КОНФЛИКТЫ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Отношение к использованию способа | | | |
| Способ разрешения конфликта | Использую чаще | Предпочитаю | Использую | Чувствую себя |
|  | всего | использовать | реже всего | наименее |
|  |  |  |  | комфортно |
| УКЛОНЕНИЕ |  |  |  |  |
| стараюсь уклониться от участия в |  |  |  |  |
| конфликте |  |  |  |  |
| ПРИСПОСОБЛЕНИЕ |  |  |  |  |
| стараюсь выработать решение, |  |  |  |  |
| удовлетворяющее конфликтующих |  |  |  |  |
| КОНФРОНТАЦИЯ |  |  |  |  |
| активно отстаиваю собственную |  |  |  |  |
| позицию |  |  |  |  |
| СОТРУДНИЧЕСТВО |  |  |  |  |
| ищу пути совместного решения |  |  |  |  |
| проблемы |  |  |  |  |
| КОМПРОМИСС |  |  |  |  |
| ищу решение, основанное на вза- |  |  |  |  |
| имных уступках |  |  |  |  |

Значение тестирования по модели Томаса — Киллмена не исчерпывается фик­сированием реакции на конфликт со стороны данного человека, свойственной ему на момент прохождения теста. Не менее существенно и то, что по­лученные результаты пригодны для целенаправленной корректировки его отно­шения к стилям поведения, способам разрешения конфликтов в дальнейшем.

Склонность конкретного лица в выборе способов разрешения конфликтов выявляется и другими приемами. В частности, можно прибегнуть к психологи­ческому тесту, который состоит из 15 вопросов-утверждений — по три вопроса на каждый из пяти стилей конфликтного поведения (табл. 2).

Таблица 2.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В ВЫБОРЕ СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Способ разрешения конфликтов | Вопросы-утверждения, требующие ответа | Оценка ответа (в баллах) |
| Уклонение  Приспособление  Конфронтация  Сотрудничество  Компромисс | 1. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если точно знаю, что я прав  2.Избегаю напряженных конфликтных ситуаций  3. Добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнера  1. Для меня важно сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами  2. Много времени уделяю проблемам других и часто забы­ваю о себе  3. Если это сделает другого счастливым, даю ему возможность настоять на своем  1. Я человек принципиальный и никогда не меняю своей по­зиции  2. Из любого конфликта выхожу победителем  3. Продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не примет мою точку зрения  1. Трачу много времени на поиск общих точек соприкосно­вения  2. Пересматриваю свою точку зрения, если почувствую свою неправоту  3. С удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон  1. Отзываюсь на предложения других, но сам не склонен проявлять инициативу  2. Легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает так же  3. Часто соглашаюсь на первое же условие, если оно ведет к урегулированию во взаимоотношениях |  |

Оценка в баллах выставляется по следующей шкале: не согласен — 1 балл, согласен — 2, скорее согласен — 3, больше согласен — 4 и полностью согласен — 5 баллов. Если сумма баллов за ответы на три вопроса превышает 10, то предпоч­тительность способа разрешения конфликтов считается выраженной.

Осведомленность человека о своих склонностях в выборе способов разреше­ния конфликтов, полученная в результате теста, может послужить ему определен­ным ориентиром в развитии способностей реагировать надлежащим образом на конфликтные ситуации, использовать подобающие обстоятельствам способы разрешения конфликтов. Важно утвердиться во мнении, что в том или ином кон­кретном случае бывает достаточно избрать только один из известных способов разрешения конфликта, но возможны переход от одного способа к другому в зависимости от стадии развития конфликта или использование способов в ком­бинации, необходимость которой появляется при усложненных обстоятельствах и затяжном характере конфликтного столкновения.

2.4. Методика урегулирования конфликтов

Методикой урегулирования конфликтов необходимо владеть каждому руководителю организации или подразделения, персо­налу службы, прерогативой которой являются функции управле­ния конфликтами (например, отдел трудовых отношений служ­бы управления персоналом). С методикой следует ознакомить всех работников организации посредством проведения учебы.

Этап 1. Психологическая подготовка к урегулированию конфликта.

1. При возникновении конфликта в первую очередь необхо­димо выявить истинные мотивы конфликтующих сторон, кото­рые тщательно скрываются или проявляются в форме претензий. Следует сформулировать истинную причину конфликта и вы­явить источник его возникновения.

2. Конфликтующим сторонам подчас трудно и невозможно быть объективными или, по крайней мере, одной из них, так как конфликт может быть инициирован одной из сторон либо прово­кационно, либо ненамеренно, либо по незнанию (низкой квали­фикации). В таких случаях решающую роль может сыграть не­предубежденная позиция третьей стороны — непосредственного руководителя участников конфликта, специалиста по урегулиро­ванию конфликтов службы управления персоналом, друга, чле­нов семьи, коллег по работе.

3. Конфликтная ситуация порождает тяжелую психологиче­скую атмосферу, в которой каждая сторона ищет поддержки в окружении, нарушая обычную деловую обстановку в коллективе.

Например, советуется с другом, коллегами, непосредственным руководителем, консультируется со специалистами службы управ­ления персоналом. Чтобы выявить истинные причины конфлик­та, особенно важно трезво оценивать свои действия, быть объек­тивным и честным, по меньшей мере, перед собой. Подобные дей­ствия конфликтующих сторон на данном этапе могут погасить конфликт в самом начале его возникновения.

4. Следует помнить, что прекращение конфликта не всегда приводит к исчезновению причин его возникновения. В таких случаях через определенное время конфликт может разгореться с новой силой. Поэтому следует сформулировать проблему, кото­рая породила причины конфликта, а это сделать нелегко. Напри­мер, проблема: предприятие хронически не получает своевремен­но материалы и комплектующие изделия от поставщиков, что при­водит к снижению объемов реализации выпускаемой продукции, а значит, нет средств для выплаты заработной платы. Возникает кон­фликт между работниками и администрацией, причиной которого является невыплата заработной платы. Данная проблема порожда­ет целую цепочку конфликтов в подразделениях организации. Не­ожиданно пробуждаются конфликты, о которых забыли, так как они были прекращены, но не урегулированы.

Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт.

1. Конфликты, как правило, выступают в такой форме, кото­рая либо скрывает истинную причину их возникновения, либо придает им неожиданное обличье. Часто проблема, породившая причину конфликта, не лежит на поверхности и следует изучить ситуацию, а подчас и провести исследование, чтобы определить истинную проблему, вызвавшую конфликт и сформулировать ее.

Например, вы считаете, что у вас конфликт с вашим непосредственным на­чальником из-за того, что он вас не повышает в должности, видя в вашем лице претендента на его место. На самом деле вас не повышают по служебной лест­нице, так как в новой должности в ваше подчинение попадают работники более квалифицированные, чем вы, но не имеющие качеств, необходимых руководи­телю, которыми обладаете вы. Это создаст, по мнению вашего непосредствен­ного руководителя, ненормальную морально-психологическую атмосферу в кол­лективе. Таким образом, вам проблемой кажется опасение вашего руководства, что вы займете его место, а на самом деле проблема состоит в том, что ваши способности как руководителя не подкреплены необходимым уровнем квали­фикации как специалиста. В данном примере наглядно видно, как истинная проблема скрывается за кажущейся.

2. Иногда взаимоотношения в коллективе настолько перепле­тены, что выявить истинную проблему достаточно трудно. По­этому нужно набраться терпения и исследовать все стороны кон­фликта. Часто участники конфликта не могут или не желают знать истинную проблему конфликта. В таких случаях этим должен за­няться специалист подразделения по урегулированию конфлик­тов службы управления персоналом организации.

3. Нельзя уладить конфликт, пока не понят смысл истинной проблемы, ее суть и она не сформулирована ясно и понятно для обеих конфликтующих сторон. Данный этап заканчивается фор­мулировкой проблемы.

Этап З. Поиски возможных вариантов решения конфликта.

1. Установление истинной проблемы, из-за которой возник конфликт, это важнейшая предпосылка успешного его урегули­рования. Только предпосылка, но не гарантия.

2. Часто конфликтующие стороны используют знание истин­ной проблемы, вызвавшей конфликт, для одержания победы, не­смотря на свою неправоту, и ведут борьбу до победного конца. Одна из сторон либо вводит в заблуждение третью сторону, ула­живающую конфликт, если ее представляет не специалист служ­бы управления персоналом, либо изматывает противоборству­ющую сторону и добивается прекращения конфликта на выгод­ных для себя условиях. Но эта победа иллюзорна. Вторая сторона затаилась и ждет момента, чтобы возобновить конфликт в благо­приятной для нее ситуации и свести счеты. Таким образом, этот конфликт нельзя считать урегулированным. При такой «победе», также как и при неурегулированном конфликте, отношения меж­ду противоборствующими сторонами сохраняются агрессивными. Агрессия в отдельных случаях может тщательно скрываться.

3. В конфликтах нет победителей, так как они приносят поте­ри обеим сторонам. Конфликт можно только урегулировать, опи­раясь на знание истинной проблемы вызвавшей конфликт. Кон­фликтующие стороны не могут быть полностью удовлетворены результатом урегулирования конфликта, но важнейшим призна­ком урегулированное™ конфликта является тот факт, что отно­шения конфликтующих сторон могут сохраниться нормальными.

4. Жизнь, действительность настолько сложны, что конфликт может иметь несколько причин, развиваться в самых разных на­правлениях, и урегулирование конфликтной ситуации может про­исходить различными путями. Одним словом, конфликт может иметь несколько вариантов решения.

5. Твердость позиций конфликтующих сторон, принципиаль­ность и непреклонность — это необходимые качества, которые играют позитивную роль при урегулировании конфликтов. Однако в реальных условиях конфликта требуется умение отсту­пить, сменить конфронтацию на компромисс, и это обстоятель­ство вызывает потребность выбора из множества вариантов наибо­лее приемлемого для обеих сторон и в данной ситуации варианта решения конфликта. Поэтому участникам конфликта необходи­мо уметь и иметь желание находить такие варианты и владеть спо­собами выбора наиболее подходящего для данных условий реаль­ного пути урегулирования конфликта.

Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта.

1. Разрабатывать варианты урегулирования конфликта могут сами противоборствующие стороны самостоятельно либо с при­влечением третьей стороны. В качестве третьей стороны, как от­мечалось выше, может выступить друг, член семьи, коллеги по работе, непосредственный руководитель противостоящих сторон или специалист по урегулированию конфликтов службы управ­ления персоналом организации, где работают конфликтующие.

2. Выбрать из разработанных вариантов решения конфликта наиболее реальный для данных условий непросто. Как правило, лучший вариант для одной стороны оказывается неприемлем для противоположной стороны. Поэтому правильнее говорить не луч­ший, а наиболее реальный, приемлемый для обеих сторон вари­ант, который наносит наименьшие потери каждой из сторон. В любом реальном варианте обе стороны что-то теряют, но это единственный способ пойти по пути урегулирования конфликта, обойти тупиковую ситуацию. При этом создаются условия для пе­рехода от конфликтного противостояния к процессу урегулиро­вания, решения конфликта.

3. Привлечение к процессу урегулирования конфликта специ­алистов службы управления персоналом поможет разработать раз­личные варианты его решения и отобрать наиболее приемлемый вариант для обеих противоборствующих сторон. Если же оппо­ненты — люди опытные, то они смогут с успехом сделать это сами, вспомнить все конфликты, происходившие в их жизни, и запи­сать варианты их решения или набрать на компьютере. Оценить наиболее приемлемый вариант решения конфликта и выбрать самый рациональный из них можно использовав различные традиционные методы отбора, получившие применение в практи­ке управления персоналом. Например, метод попарных сравнений.

Этап 5. Процесс урегулирования конфликта.

1. Конфликт невозможно урегулировать, если противобор­ствующие стороны не общаются. На начальной стадии урегули­рования конфликта, когда обе стороны настолько раскалены, что не желают видеть друг друга, возможно общение через посредника. В роли посредника выступает третья сторона, которая и сообща­ет упрямцам варианты решения конфликта.

2. Общение — это важнейший инструмент при урегулирова­нии конфликта. После того как сообщения третьей стороны смяг­чили остроту конфликта противоборствующие стороны встреча­ются для обсуждения приемлемых вариантов его решения. Без контактов сторон и информирования о своих намерениях кон­фликт никогда не разрешится. С помощью общения каждое дей­ствие одной стороны доводится до противоборствующей сторо­ны. Общение проясняет позиции сторон, делает их прозрачными и понятными: устное оно или письменное.

3. Следует помнить, что гнев, нервозность, оскорбительный тон общения мешают разрешению конфликта, затягивают, а иногда и делают невозможным процесс его урегулирования.

4. Умение слушать противоположную сторону, понимать сво­его оппонента и посредника является необходимым условием успешного урегулирования конфликта. Особенно важное значе­ние данное качество имеет для третьей стороны в конфликте. При­рода человека такова, что он не может слушать того, кто не слы­шит его. По-настоящему слушать могут немногие люди, а тем более в конфликтной ситуации. Когда говорит противоположная сторона, другая сторона не слушает его (хотя делает вид, что слу­шает), а подготавливает, формулирует предложения и условия, которые она изложит после того, как закончит говорить оппонент. Это нельзя назвать общением.

5. В процессе общения необходимо убедиться в том, что дру­гая сторона вас понимает. Если поведение другой стороны не со­ответствует вашему предложению и продолжается эмоциональ­ное выступление, то вас не слышат. Нужно набраться терпения и продолжать формулировать свое предложение снова и снова, при­влекая к общению третью сторону, пока оно не будет понято.

Этап 6. Завершение процесса урегулирования конфликта.

1. В процессе урегулирования конфликта стороны объектив­но оценивают друг друга и предпринимают усилия для сохране­ния доконфликтных взаимоотношений: между работником и администрацией, между коллегами, между поставщиками и по­требителями и т.п.

2. Для урегулирования конфликта необходимо, чтобы обе стороны признали, что каждый из них является личностью, что у каждого свои интересы, что у каждого есть желание урегули­ровать конфликт, сохранив нормальные деловые взаимоотноше­ния. Если нет желания сохранить сложившиеся до конфликта взаимоотношения, то нет и заинтересованности в его урегули­ровании.

3. Конфликт считается урегулированным, если после его раз­решения взаимоотношения между конфликтующими сторона­ми сохранились. Это достигается при условии, что в процессе урегулирования конфликта все три стороны (две конфликтую­щие и посредник) вели себя творчески, а не как сторонние на­блюдатели.

Таким образом, завершение конфликта представляет собой прекращение его по любым причинам. Основными формами завершения конфликта яв­ляются разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перера­стание в другой конфликт. Исход конфликта — это результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Основными критериями конструктивного разрешения конфликта яв­ляются степень разрешения противоречия и победа в нем правого оп­понента.

Среди условий конструктивного разрешения конфликта выделя­ют: прекращение конфликтного взаимодействия; поиск общего в целях и интересах; снижение негативных эмоций; изменение своего отноше­ния к оппоненту; снижение негативных эмоций оппонента; объектив­ное обсуждение проблемы; учет статусов (должностного положения) друг друга; выбор оптимальной стратегии разрешения конфликта.

На результативность разрешения конфликта влияют факторы: вре­мени, третьей стороны, своевременности, равновесия сил, культуры, единства ценностей, опыта (примера) и отношений.

Непосредственно разрешение конфликта представляет собой про­цесс, который включает в себя: анализ и оценку ситуации; выбор спосо­ба разрешения конфликта; формирование операционального состава действий; реализацию плана и (или) его коррекцию; оценку эффек­тивности действий.

Основные стратегии разрешения конфликта — соперничество, со­трудничество, компромисс, приспособление и уход от решения про­блемы. В зависимости от выбранных стратегий возможно разрешение конфликта способом силового подавления (уступка оппонента) или путем переговоров (компромисс или сотрудничество). Компромисс может быть достигнут с помощью техники открытого разговора, а со­трудничество — с помощью метода принципиальных переговоров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликт представляет собой сложный и динамичный процесс. Он является одним из важнейших социальных процессов, поэтому им можно и нужно управлять, более того, им нужно уметь управлять. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях они помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, позволяют выявить большее число альтернатив и т.д. Это, в свою очередь, делает процесс принятия решения группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Кроме того, положительная роль конфликта заключается в следующем:

он помогает членам организации лучше понимать возникающие проблемы и находить пути их разрешения;

усиливает способность организации к изменениям, направляя накопившееся напряжение в созидательное русло;

повышает энергичность членов организации и усиливает их мотивацию к разрешению проблем;

позволяет передать обязательства и ценности каждого члена коллектива та, что другие могут принимать их во внимание;

может укрепить взаимоотношения, повысить сплоченность организации за счет уменьшения повседневных раздражений коллег по работе и ускорить групповое объединение;

стимулирует творчество благодаря тому, что при решении какого-либо вопроса рассматривает большое количество точек зрения;

повышает качество принимаемых решений за тщательности их продумывания;

может способствовать самостоятельному наращиванию знаний, повышению уровня квалификации;

помогает членам организации понять, что для них важно и как они пытаются управляться с конфликтом, а это дает им знание о самих себе;

содействует росту членов организации за счет уменьшения эгоцентризма и способствует более высокому уровню познавательной аргументации;

зачастую делает межличностные отношения более интересными и может быть развлечением, если не принимается слишком всерьез.

Остается надеяться, что, несмотря на все сложности, конфликты в России тоже скоро будут решаться цивилизованно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М., 1993.

Андреев В.И. Конфликтология. – М.: народное образование, 1995.

Анцупов А.Я. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2007.

Анцупов А.Я. Системная концепция конфликтов // Мир психологии. – 2005. - №2.

Бабосов Е.М. Конфликтология. – Минск: Тетрасистемс, 2002.

Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении. – М.: Дело, 2005.

Блинов А.О. Тренинги персонала. – М.: КНОРУС, 2005.

Бородкин Ф. М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука, 1989.

Вересов Н.Н. Формула противостояния или как устранить конфликт в коллективе. – М.: Флинта, 2000.

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Эконогмистъ, 2006.

Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2004.

Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. – Мн.: Университетское, 2002.

Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Духовное познание, 2003.

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2005.

Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. – М.: Рос. Полит. Энцикл., 2005.

Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. // Социс. – 1994. - №5.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2004.

Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга, 1993.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 2004.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.:  
Экономика, 2000.

Кибанов А.Я. Конфликтология. – М.: ИНФРА-М, 2006.

Конфликтология / Под ред. В.П. Ракитова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Конфликты в современной России / Под ред. Е.И. Степанова. – М.: Эдиториал, 2004.

Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. - М.: Дело, 2003.

Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. – СПб.: Питер, 2005.

Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. – М.: Экономика, 2000.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: ИНФРА-М, 2006.

Мескон М. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005.

Психология: Словарь / Под ред. А.В. Петровского. – М.: Академия, 2005.

Регент М. Конфликты в организациях. – Харьков, 2005.

Рубина Н. В. Социальная напряженность в трудовом коллективе // Социс. – 1998. - №11.

Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. – СПб.: Питер, 2005.

Тебекин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2007.

Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2005.

Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2005.

Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.

Уткин Э.А. Конфликтология. – М.: Экмос, 2003.

Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения. - М.: Наука, 1990.

Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М.: Книжный мир, 2007.

Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социс. - 1995. - №3.

Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. -   
М.: Издательство Московского университета, 1992.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции конфликта | Направленность и последствия конфликтов | |
|  | позитивные | негативные |
| Интеграция персо­нала | Разрядка напряженности в меж­личностных и межгрупповых отно­шениях; согласование индивиду­альных и коллективных интересов; образование и консолидация фор­мальных и неформальных групп; углубление и стабилизация общих интересов | Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между лично­стями и группами; проявления недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других; потворство эгоизму, своеволию, анархии |
| Активизация соци­альных связей | Придание взаимодействию сотруд­ников большей динамичности и мобильности; усиление согласо­ванности в достижении целей, функционального и социального партнерства | Несогласованность в действиях людей, занятых совместным де­лом; ослабление взаимной заинте­ресованности в общем успехе; возведение препятствий на пути к сотрудничеству |
| Сигнализация об очагах социальной напряженности | Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы; обнару­жение недостатков в условиях и охране труда; реализация потреб­ностей, интересов и ценностей коллектива | Резкое выражение недовольства действиями администрации; про­тест против злоупотреблений от­дельных должностных лиц; нарас­тание неудовлетворенности трудом |
| Инновация, содей­ствие творческой инициативе | Повышение активности и мотива­ции к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям | Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности; подавление делового настроя, энтузиазма и творческой инициати­вы; уход от альтернативных реше­ний |
| Трансформация (преобразование) деловых отноше­ний | Создание здорового социально-психологического климата; утвер­ждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчиво­сти; повышение уровня взаимного доверия | Ухудшение морально-психоло­гической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотруд­ничества |
| Информация об организации и ее персонале | Повышение уровня осведомленно­сти работников о положении дел в организации; нахождение «общего языка» | Усиление недружественного пове­дения; уклонение от сотрудничест­ва; преграды диалогу, обмену мне­ниями |
| Профилактика противоборств | Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях | Нагнетание напряженности и враж­дебности; уклонение от примири­тельных процедур |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Деят-ь субъекта социального

взаимод-я

взаимодействия

Причины конфликта

Условия и факторы, вызывающие к-т

Конфликтная ситуация

Инцидент или повод

Конфликт

Рис.1. Последовательность, взаимодействие и взаимообусловленность событий при возникновении конфликтов

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Функции

Средства

Права

Полномочия

Ответственность

Обязанности

Рис. 2. Схема рабочего места